



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: ANDREA ELIZABETH BRIONES ZAMBRANO, CC: 1718610239, autora del trabajo de graduación intitulado: “Diagnóstico de Riesgos Psicosociales y Propuesta de Plan de Intervención”. Estudio realizado en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía Ltda, previa a la obtención del título profesional de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, en la Facultad de Psicología

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, abril del 2014

ANDREA ELIZABETH BRIONES ZAMBRANO

CC. : 1718610239

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Disertación previa a la obtención del título de Psicólogo
Organizacional

**“Diagnóstico de Riesgos Psicosociales y Propuesta de
Plan de Intervención”**

Estudio realizado en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Andalucía Cía. Ltda.

Andrea Elizabeth Briones Zambrano

Directora: Msc. Wilma Riera

Quito, 2014

Dedicatoria

A mis padres Gina e Iván quienes caminando a mi lado han sabido transmitir sin obligar, los principios que ahora sustentan mi vida; a mis hermanos Diego, Mayra y Pierina, y mi abuela Ángela, por acompañar mi crecimiento; a mis amigos y compañeros quienes de muchas maneras apoyaron a la consecución de este gran objetivo.

Agradecimiento

Agradezco a todos quienes de una u otra manera orientan mis logros personales: familia, amigos, mentores y cronopios que acompañaron este viaje.

“Demos gracias a los hombres y a las mujeres que nos hacen felices, ellos son los encantadores jardineros que hacen florecer a nuestros espíritus.” Will Rogers

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	2
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL	3
1.1 Cuerpo del trabajo	3
1.1.1 Tema	3
1.1.2 Datos de la organización	3
1.1.3 Antecedentes	6
1.1.4 Justificación	8
1.1.5 Objetivos	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Riesgos Psicosociales	10
2.1.1 Definición	10
2.1.2 Dimensiones (tipología o factores)	11
2.1.2.1 Tipología propuesta por Góngora y Lahera (2002).	11
2.1.2.2 Tipología propuesta por el instituto sindical de trabajo, ambiente y salud, (2010).	13
2.2 Principios de la evaluación de riesgos psicosociales	19
2.3 Principios de la intervención de riesgos psicosociales	22
2.4 Método de evaluación ISTAS – 21 (copsoq)	23
2.4.1 Historia	23
2.4.2 Características del método	24
2.4.3 Ventajas y posibles limitaciones del método ISTAS – 21 (CopSoQ)	25
2.5 Manual de perfiles	27
2.5.1 Definición	27
2.5.2 Componentes del perfil de cargo:	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	30
3.1 Diseño de herramientas	30
3.2 Determinación de la muestra	31

3.3	Levantamiento de información	33
3.3.1	Aplicación de la encuesta	34
3.3.2	Realización de la entrevista.....	34
3.4	Análisis de la información	35
3.4.1	Encuestas al personal de la cooperativa	35
3.4.2	Entrevistas al personal de la cooperativa	44
3.5	Diagnóstico	53
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE PLAN DE INTERVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES.....		55
CONCLUSIONES		65
RECOMENDACIONES		66
BIBLIOGRAFÍA		69

ÍNDICE DE TABLAS

	Páginas
Tabla 1. Dimensiones Psicosociales Instituto Sindical de Trabajo.....	14
Tabla 2. Determinación de muestra para entrevistas.....	31
Tabla 3. Porcentaje de exposición de Auditoría interna, Cumplimiento, Salud y Seguridad, Legal, Riesgos Integrales Gerencia General, Operaciones.....	37
Tabla 4. Porcentaje de exposición de: Recursos Humanos, Financiero, Tecnología, Marketing y Gestión Estratégica, Procesos, planificación y logística, Negocios, Cobranzas y Agencia Matriz.....	40
Tabla 5. Análisis de Entrevistas.....	45
Tabla 6. Diagnóstico de exposición de Riesgos Psicosociales.	54
Tabla 7. Propuesta de estrategias para la intervención de riesgos psicosociales en la Cooperativa Andalucía Cía. Ltda.....	57
Tabla 8. Detalle de estrategias de intervención de riesgos psicosociales.....	58

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama Cooperativa Andalucía Cía. Ltda.....	5
--	---

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1. Formato de Encuesta	78
ANEXO N°2. Formato de entrevista.....	89
ANEXO N°3. Resultados Riesgos Psicosociales a nivel de cargos.....	91

INTRODUCCIÓN

El estudio de los riesgos psicosociales ha cobrado mayor importancia en nuestro país y a nivel mundial; metodologías como la del Instituto Navarro (Góngora y Lahera, 2002) y la del Instituto Sindical del Trabajo, Ambiente y Salud (Centro de referencia de Organización del Trabajo y Salud, 2010), vinculan la exposición de dichos riesgos con la salud y bienestar de los colaboradores en un entorno laboral.

Las leyes en nuestro país se han preocupado por dictar lineamientos obligatorios para la intervención de riesgos psicosociales dentro las organizaciones, mediante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y su Sistema de Auditoría de Riesgos de Trabajo (SART).

El presente estudio realizado en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda. se llevó a cabo con los 91 colaboradores (100% del personal) para la aplicación de la encuesta en función del método CoPsoQ-istas21 (Versión 1.5), y con 44 colaboradores para la validación de resultados mediante entrevistas. Para el desarrollo del trabajo se contó con el valioso aporte de las áreas de Recursos Humanos y los encargados de la gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de la Cooperativa, con el objetivo de diagnosticar el rango de exposición al que se encuentran expuestos los colaboradores.

Como resultado del estudio que se presenta a continuación, se diseñó una propuesta de estrategias para la mitigación de los riesgos identificados para las áreas que componen la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda., aplicables a la realidad de la Cooperativa para cumplir con los objetivos de la Institución y el bienestar de sus colaboradores.

RESUMEN

De acuerdo al Centro de referencia de Organización del Trabajo y Salud, (2010), los riesgos psicosociales son todos aquellos elementos que ponen en riesgo la salud del individuo y que se originan en el ámbito laboral, generando respuestas de tipo fisiológico, emocional, cognitivo y conductual.

El presente estudio llevado a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda., parte de la necesidad de identificar los riesgos psicosociales a los que se encuentran expuestos los colaboradores de la entidad, en su casa Matriz ubicada en la ciudad de Quito, con este fin se empleó el método del Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud del Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud (2010): CoPsoQ-istas21 (Versión 1.5), metodología española reconocida y empleada a nivel internacional para la medición de estos riesgos.

El CoPsoQ-istas21 (Versión 1.5), es un método centrado en la evaluación de cualidades inherentes a la organización del trabajo y no al individuo en sí; es un método participativo que busca involucrar tanto a trabajadores como a sus líderes y técnicos especialistas en Salud y Seguridad; permite una estimación gráfica de la incidencia de los riesgos así como el porcentaje de colaboradores expuestos. Por otro lado, el instrumento que proporciona el método es confiable, es decir mide lo que dice medir,

El resultado del estudio, constituye una propuesta de estrategias para la mitigación de los riesgos identificados a partir de la aplicación del CoPsoQ-istas21 (Versión 1.5) y la aplicación de entrevistas de validación de información, a fin de que además de tener un origen académico, constituya una propuesta real para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda.

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Cuerpo del trabajo

1.1.1 Tema

“Diagnóstico de Riesgos Psicosociales y Propuesta de Plan de Intervención”

Estudio realizado en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía.
Ltda.

1.1.2 Datos de la organización

- a) **Nombre:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda.
- b) **Actividad:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda., es una entidad financiera sin fines de lucro, constituida por una asociación de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a diversas necesidades económicas, sociales, culturales comunes, concediendo créditos y fomentando el ahorro para canalizar los recursos obtenidos hacia actividades productivas que contribuyen al desarrollo individual, de la comunidad y el país en general.
- c) **Ubicación:** Cuenta con 7 agencias que se encuentran distribuidas en el Distrito Metropolitano de Quito y 1 agencia ubicada en Pedro Vicente Maldonado. En la ciudad de Quito encontramos las agencias ubicadas en: 1. Cdla. Andalucía (Casa Matriz), 2. Cdla. Atahualpa, al sur de la ciudad, 3. Sector El Inca, 4. Pasaje Tobar (Centro), 5. Parroquia Calderón (Carapungo), 6. Guamaní, 7. Sector de la Colón. La Agencia Matriz donde se realizará el presente estudio, se ubica en la calle Jorge Piedra Oe5-95 y Azogues (Cdla. Andalucía), Quito-Ecuador.

d) Características: La Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDALUCÍA CIA. LTDA., es una Organización fundada por el Padre Gonzalo Pérez Ulloa el 27 de Julio de 1970, basado en los principios del cooperativismo social y financiero, actualmente lleva 43 años en el mercado quiteño, evidenciando un amplio crecimiento económico con un saldo de 110 mil socios.

e) Contexto: La Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDALUCÍA CIA. LTDA., es una cooperativa financiera regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que cuenta, actualmente, con calificación de riesgo “AA -”, la categoría significa que:

La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

f) Misión:

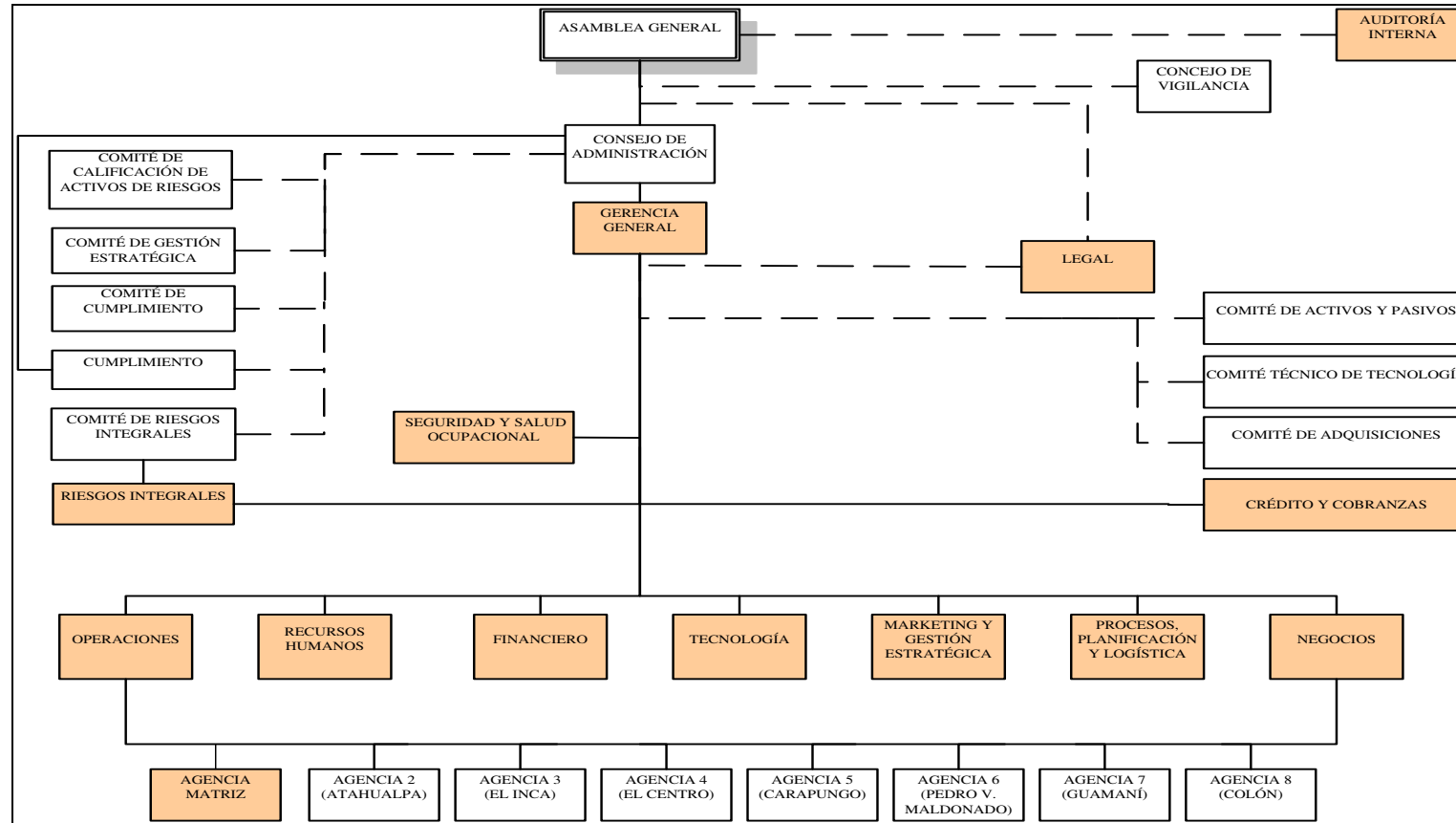
Somos una organización comprometida con los principios cooperativos, con honestidad y compromiso de nuestro talento humano entregamos solvencia y seguridad financiera a la comunidad, con productos y servicios oportunos, en búsqueda de un mejor nivel de nuestros socios. Su confianza es nuestro prestigio. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda., 2013)

g) Visión:

“Ser el mejor nexo entre nuestros socios y sus proyectos anhelados liderando el cooperativismo social y financiero nacional”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda., 2013)

h) Organigrama:

Ilustración 1. Organigrama Cooperativa Andalucía Cía. Ltda.



Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda, 2013, elaborado por Andrea Briones.

1.1.3 Antecedentes

Los riesgos psicosociales a nivel de Ecuador toman mayor importancia, a partir de la “Ley de Seguridad Social” (Registro Oficial N°465, 2011), la cual sugiere que el Seguro General Obligatorio, se aplicará para los trabajadores, resguardándolos en eventualidades que pudieran afectar su capacidad de trabajo. En el Ecuador, se ha procurado la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional en las organizaciones considerando aspectos vinculados a la gestión administrativa, técnica, talento humano y procesos operativos básicos, que en el país, se evidencia en los requerimientos que establece el Sistema de Auditoría de Riesgos de Trabajo, para las organizaciones. El diagnóstico y mitigación de los riesgos psicosociales, se convierte entonces en incumbencia legal para las organizaciones ecuatorianas.

Otra investigación que se acerca a la temática del presente proyecto lo llevó a cabo, Alba María Cabezas en el 2008 en la Universidad San Francisco de Quito, quien realizó el “Estudio de factores de riesgos psicosociales SEPRONAC CÍA. LTDA.: Análisis personal operativo”; el principal objetivo de la investigación estuvo orientado al diagnóstico de ciertos factores de tipo psicosocial dentro de la empresa siendo el objeto de estudio, el área operativa, compuesta en su mayoría por personal de vigilancia.

En cuanto a estudios de temática similar, en la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Cristy Cervantes de Labastida, realizó en el año 2011, un programa de intervención para mitigar los riesgos psicosociales que presentan mayor incidencia en la empresa GRUNENTHAL CIA. LTDA; el estudio contiene elementos que dan a conocer los factores de riesgo psicosocial y cómo estos, afectan a los

trabajadores en el desenvolvimiento y desarrollo de sus funciones, así como la importancia de contar con estrategias de prevención, en pro de la salud y bienestar del trabajador.

Por otro lado, en la Universidad Estatal de Milagro, Alba Rendón Tigua, llevó a cabo un estudio denominado “Identificación de los factores de Riesgo Psicosocial relacionados con la organización del trabajo en la Empresa ECUASANITAS de Servicios Médicos de Guayaquil”, realizado en Agosto del 2012; este proyecto de investigación fue realizado con el propósito de identificar los factores de riesgo psicosociales, en el área administrativa de la empresa mencionada para conocer el clima organizacional, así como los factores que inciden en la salud de los trabajadores.

Finalmente, con respecto al lugar en donde se llevó a cabo el presente estudio, podemos mencionar que en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA CÍA. LTDA., no se contaba con un diagnóstico de riesgos psicosociales, y por tanto carecía de un plan con estrategias para la mitigación de los mismos, esto motivó a la Cooperativa a aplicar el diagnóstico del tipo de riesgos mencionado, en cumplimiento con lo que el Sistema de Auditoría de Riesgos de Trabajo (SART) establece como requisito.

1.1.4 Justificación

La presente disertación se justificó por la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía de contar con estrategias para mitigar los riesgos psicosociales a los que se exponen día a día los colaboradores. Representa una inversión a mediano plazo para la Cooperativa Andalucía que verá sus frutos en empleados con mayor salud y bienestar.

Por otro lado la importancia de tener un diagnóstico y estrategias de mitigación de los riesgos psicosociales, radica en el cumplimiento de un requisito legal para las organizaciones a nivel nacional. En los últimos años se ha instaurado mediante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Sistema de Auditoría de Riesgos de Trabajo (SART), que como menciona en su Artículo 1: “tiene como objeto normar los procesos de auditoría técnica de cumplimiento de normas de prevención de riesgos del trabajo, por parte de los empleadores y trabajadores sujetos al régimen del Seguro” (Registro oficial N°319, Título I, Art. 1, 2010).

Finalmente, a nivel personal la presente disertación surgió por el interés de realizar un aporte a la vida laboral de las personas; debido a que ésta ocupa la mayor parte de su tiempo, surge la necesidad de brindar condiciones que promuevan el bienestar psicológico en dicho entorno, vinculando aspectos como el contenido de las tareas además de la percepción de las relaciones interpersonales, que laboralmente se generan.

1.1.5 Objetivos

a) Objetivo general

- Elaborar una propuesta de Plan de mitigación de riesgos psicosociales en la Agencia Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDALUCÍA CIA. LTDA, a partir del diagnóstico de dichos riesgos.

b) Objetivos específicos

- Diagnosticar los riesgos psicosociales a los que se exponen las personas en la Agencia Matriz de la Coop. de Ahorro y Crédito ANDALUCÍA CIA. LTDA. mediante la metodología ISTAS – 21 (CoPsoQ).
- Establecer los riesgos psicosociales en cada cargo y área de la Agencia Matriz de la Coop. de Ahorro y Crédito ANDALUCÍA CIA. LTDA. mediante la metodología ISTAS – 21 (CoPsoQ).
- Definir las estrategias para la prevención y mitigación de los riesgos psicosociales identificados.
- Diseñar una Propuesta de Mitigación de Riesgos Psicosociales detectados, con estrategias adecuadas a la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Riesgos Psicosociales

2.1.1 Definición

El alcance teórico del presente estudio, requiere la definición del término “riesgo psicosocial”, para lo cual según el Instituto Navarro de Salud Laboral, se definen los riesgos psicosociales como:

Aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad de afectar tanto al desarrollo del trabajo como a la salud (física, psíquica o social) del trabajador. (Góngora y Lahera, 2002, p.5).

De la misma manera, para el Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud de Barcelona - España, (2010), los riesgos psicosociales, son todos aquellos elementos que ponen en riesgo la salud del individuo y que se originan en el ámbito laboral, generando respuestas de tipo fisiológico, emocional, cognitivo y conductual, comúnmente asociadas al estrés y que son antecesoras de enfermedad bajo ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración, de esta manera se vincula a los riesgos psicosociales en el ámbito de estudio e intervención de la Salud y Seguridad en el Trabajo.

2.1.2 Dimensiones (tipología o factores)

Dos de los métodos para el diagnóstico de riesgos psicosociales son el método de Góngora y Lahera, en coordinación con el Instituto Navarro de Salud Laboral (2002), así como el CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) (2010), ambos coinciden en relacionar la tipología de riesgos psicosociales con aspectos como: la sobrecarga y el ritmo de trabajo, el grado de control que puede ejercerse sobre él, su contenido, las recompensas (no solo a nivel salarial sino de la satisfacción que este genere al individuo), como se evidenciará a continuación.

2.1.2.1 Tipología propuesta por Góngora y Lahera (2002).

Para la identificación de situaciones de riesgo, esta tipología propone 4 grandes categorías que abarcan ciertas variables, así tenemos:

a) Participación, implicación, responsabilidad

Esta variable contempla el grado de autonomía o independencia con el que cuenta el colaborador para controlar y organizar su trabajo, así como para determinar los métodos a utilizar en esta ejecución. Comprende también la autonomía en cuanto a la toma de decisiones (Góngora y Lahera, 2002). Dentro de esta categoría se han integrado algunas variables como: autonomía, trabajo en equipo, iniciativa, control sobre la tarea, control sobre el trabajador, rotación, supervisión y enriquecimiento de tareas.

b) Formación, comunicación, información

Se refiere al grado de interés que la organización muestra en tanto a la facilidad del flujo de información necesaria para la ejecución de las tareas. En este sentido, será importante una clara definición de las atribuciones y funciones de cada puesto, para

también facilitar la adaptación necesaria entre el puesto y la persona que lo ocupa. Para esta categoría, la metodología de Góngora y Lahera (2002), ha agrupado variables como: flujos de comunicación, acogida, adecuación persona-trabajo, reconocimiento, adiestramiento, descripción de nuestro puesto de trabajo, aislamiento.

c) Gestión del tiempo

Categoría que intenta establecer el grado en que el colaborador posee la autonomía de determinar su propio ritmo de trabajo, la elección de vacaciones de acuerdo a sus requerimientos personales (Góngora y Lahera, 2002). Para esto se agrupa el análisis de variables como: ritmo de trabajo, apremio de tiempo, carga de trabajo, autonomía temporal, fatiga.

d) Cohesión de grupo

En esta categoría, cohesión se refiere a la estructura social que emerge entre los miembros del grupo laboral. De tal manera que, la influencia de la cohesión se evidencia en una mayor o menor participación de sus integrantes, así como en la conformidad hacia la mayoría. Para su análisis, la categoría agrupa variables como: clima social, manejo de conflictos, cooperación, ambiente de trabajo. (Góngora y Lahera, 2002).

Adicionalmente se propone al Mobbing como riesgo psicosocial ubicado en una 5ta categoría. Actualmente, el hostigamiento psicológico o mobbing, ha ocupado las líneas de estudio de la psicología organizacional, así como las de la Salud y Seguridad en el Trabajo, y para Góngora y Lahera (2002) la definición más idónea de esta categoría estaría relacionada con la intimidación, reducción y consumo emocional e intelectual de la víctima con la intención de su desvinculación de la organización a la cual presta servicios.

El mobbing puede relacionarse incluso con maltrato verbal o modal, acompañado de conductas crueles por parte de otros trabajadores de su mismo nivel jerárquico o incluso desde su jefe o supervisor, sin embargo para esta puntualización es muy interesante el análisis hecho desde uno de las eminencias a nivel mundial sobre el tema, Heinz Leymann, quien menciona:

Los conflictos son inevitables...no estamos hablando aquí, sin embargo, del conflicto. Nos referimos a un tipo de situación comunicativa que amenaza con infligir al individuo graves prejuicios psíquicos y físicos. El mobbing es un proceso de destrucción; se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos. (Leymann, 1996, p.26).

En la actualidad, el mobbing es un tema que gana más atención tanto a nivel de la ciencia para relacionar su impacto en el desempeño y clima laboral, así como por las regulaciones o normas en los ambientes de trabajo, donde se reconoce a este factor como nocivo para la ejecución de tareas en el trabajo.

2.1.2.2 Tipología propuesta por el instituto sindical de trabajo, ambiente y salud, (2010).

Otro organismo reconocido mundialmente por sus estudios relacionados a la afectación de los riesgos psicosociales en el entorno laboral, el ISTAS, Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, propone la identificación de dichos riesgos, a partir de 20 dimensiones agrupadas en 5 categorías de exposición, de la siguiente manera:

Tabla 1. Dimensiones Psicosociales Instituto Sindical de Trabajo

CATEGORÍA DE EXPOSICIÓN	DIMENSIÓN
2.1.2.2.1 EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EN EL TRABAJO	a) Exigencias cuantitativas
	b) Exigencia de esconder emociones
	c) Exigencias emocionales
	d) Exigencias cognitivas
2.1.2.2.2 DOBLE PRESENCIA	a) Doble presencia
2.1.2.2.3 CONTROL SOBRE EL TRABAJO	a) Influencia
	b) Posibilidades de desarrollo
	c) Control sobre los tiempos a disposición
	d) Sentido del trabajo
	e) Compromiso
2.1.2.2.4. APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO	a) Posibilidades de relación social
	b) Apoyo social de los compañeros
	c) Apoyo social de los superiores
	d) Calidad de liderazgo
	e) Sentido de grupo
	f) Previsibilidad
	g) Claridad de rol
	h) Conflicto de rol
2.1.2.2.5. COMPENSACIONES DEL TRABAJO	a) Estima
	b) Inseguridad sobre el futuro

Fuente: (ISTAS 2010, p. 20.)

A continuación, será pertinente entrar al detalle de lo que corresponde y agrupa cada categoría propuesta por el ISTAS (2010).

2.1.2.2.1 Exigencias psicológicas en el trabajo

En esta categoría, el método ISTAS, propone un doble análisis, uno de tipo cuantitativo y otro vinculado al tipo de tarea. En lo referente al análisis cuantitativo, se considera el volumen de trabajo con relación al tiempo disponible para hacerlo; y desde el

punto de vista del tipo de tarea involucra distintas exigencias en función de si se trabaja con maquinaria, herramientas, ideas y símbolos o con y para personas. De esta manera, se definen también las exigencias psicológicas de 2 tipos: emocional y cognitivo. (Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud. Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud, 2010).

- a) Exigencias psicológicas cuantitativas: dadas la relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo, se concluye que las exigencias psicológicas son altas cuando el colaborador tiene más trabajo del que puede realizar en función del tiempo asignado. Según el Método ISTAS (2010), estas exigencias se derivan de la falta de personal, la incorrecta medición de los tiempos para ejecutar una tarea o la mala planificación, aunque también pueden relacionarse con la estructura salarial (por ejemplo, cuando la parte variable de un salario bajo es alta y obliga a aumentar el ritmo de trabajo) o con la inadecuación de las herramientas, materiales o procesos de trabajo (obligando a hacer más tareas para suplir las deficiencias).
- b) Exigencias de esconder emociones: Aquellas exigencias que obligan al individuo a mantener una apariencia neutral independientemente del comportamiento de usuarios o clientes, muy frecuente en puestos cuyas tareas centrales son prestar servicios a las personas, por ejemplo: sanidad, enseñanza, servicios sociales o de protección, entre otros). En dichos puestos de trabajo, estas exigencias son inherentes a las funciones que se desempeñan, por lo que no se pueden eliminar. Sin embargo, un correcto uso de estrategias y desarrollo de habilidades, así como la disminución de tiempo de exposición a situaciones que impliquen, pueden ayudar a

mitigar su afectación en el individuo. Por otro lado, estas exigencias podrían vincularse con sobrecarga de clientes por cada individuo de la organización.

- c) Exigencias psicológicas emocionales: exigencias de no involucrarnos en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo. Muy frecuente en aquellas situaciones de trabajo en la que se presta servicios o se quiere inducir un cambio en el cliente o usuario, por ejemplo alguien que sigue un tratamiento o a quien se enseña una habilidad. Este tipo de exigencias al igual que las anteriores, son imposibles de eliminar por ser inherentes a las funciones que se desempeñan, por lo que es importante desarrollar habilidades específicas o reducir el tiempo de exposición frente a estas exigencias pensando en la posibilidad de reducir pacientes o las horas de atención, “puesto que las jornadas excesivas implican una exposición mayor y producen una mayor fatiga emocional que requerirá tiempos de reposo más largos”. (ISTAS, 2010, p.22).
- d) Exigencias psicológicas cognitivas: Si la organización del trabajo facilita las oportunidades y los recursos necesarios, pueden implicar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades y favorecer la salud en tanto que promueven el aprendizaje y el trabajo activo. Por el contrario, cuando hay pocas posibilidades para el desarrollo de habilidades, pueden influenciar negativamente la salud, al igual que cuando son excesivamente bajas, reflejando pasividad y estancamiento. Tienen que ver con el diseño y el contenido de las tareas, su nivel de complejidad, así como la variabilidad y el tiempo establecido para realizarlas. Para que las exigencias cognitivas sean positivas, debemos además cuestionarnos si se tiene la formación necesaria para manejar la información que se requiere en el puesto de trabajo.

2.1.2.2.2 Doble Presencia

Refiriéndose a otra categoría con una mayor incidencia en la fuerza laboral femenina por tratarse del manejo simultáneo que se hace de las actividades del hogar y el género en el ámbito profesional:

La necesidad de responder a las demandas del trabajo asalariado y del trabajo doméstico-familiar puede afectar negativamente a la salud. La realización del trabajo asalariado y del trabajado-doméstico familiar puede aumentar las demandas y horas de trabajo (doble exposición o doble trabajo) (ISTAS, 2010, p. 23).

2.1.2.2.3 Control sobre el trabajo

Se vincula directamente con la participación de cada colaborador para decidir sobre factores fundamentales de la ejecución de su trabajo. En esta variable importan los métodos de trabajo a emplearse y si éstos son participativos o no, si permiten o limitan su autonomía.

Puede guardar una alta relación con las oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos. Así también en esta dimensión se incorporan aspectos como la autonomía en el tiempo de ejecución de trabajo y descansos, siendo lo ideal la integración de las necesidades del trabajo con la vida privada. Finalmente, es importante el contenido del trabajo, el significado de las tareas por sí mismas, y el entendimiento de su contribución al producto o servicio final. En síntesis, esta variable tiene alcances en cuanto a: influencia, posibilidad de desarrollo, control sobre tiempo a disposición, sentido del trabajo y compromiso. (Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud. ISTAS, 2010).

2.1.2.2.4 Apoyo Social y calidad de liderazgo

Es necesario el establecimiento de relaciones entre las personas dada la interacción que se genera para el desarrollo laboral. De la misma manera el apoyo que se reciba por parte de superiores o los mismos compañeros de trabajo, así como el sentimiento de pertenencia a un grupo, juegan un rol muy importante y de impacto emocional para el bienestar del colaborador y su adecuación al puesto de trabajo. (Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud. ISTAS, 2010)

En este sentido la metodología CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) (Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud. ISTAS, 2010), propone que la falta de posibilidad de relación social se vincula al aislamiento físico con dificultades en la comunicación e interacción entre sujetos ya sea por factores físicos como la ubicación del puesto de trabajo o a su vez con una excesiva carga laboral. Adicionalmente, la ausencia de información o prácticas de gestión de la información y de comunicación centradas en cuestiones desvinculadas a las cotidianas del trabajo, y que no fomenten la transparencia, son aspectos de riesgo psicosocial el desempeño de funciones para el colaborador.

Otro aspecto a considerarse, es la dificultad de cooperación y la formación de verdaderos equipos de trabajo, situación que podría darse por la gestión o políticas internas que promuevan la competitividad individual ya sea por salarios variables, o la asignación de las tareas, cambios de horarios, u otros que puedan darse de forma arbitraria o no transparente. Por otro lado, la calidad de liderazgo, se vincula al apoyo social de superiores, y los principios o procedimientos de gestión de personal, así como las habilidades de desarrollo en los mandos de la organización.

2.1.2.2.5 Compensaciones de Trabajo

Con relación a esta dimensión, el modelo ISTAS (2010), asegura que un esfuerzo laboral elevado y un bajo nivel de recompensas, a largo plazo representan un riesgo para la salud. La metodología considera que la dimensión “Estima” además de incluir el reconocimiento y el apoyo social, implica también la percepción de un trato justo; mientras que la estabilidad laboral forma parte del control que tiene el colaborador del estatus quo, relacionado directamente con la inseguridad que le genere sobre el futuro en su trabajo. De esta manera esta dimensión, implica métodos participativos de trabajo, y la preocupación por el futuro con relación a la pérdida del empleo y a los cambios no deseados de condiciones de trabajo.

2.2 Principios de la evaluación de riesgos psicosociales

Para la evaluación o diagnóstico de los riesgos de tipo psicosocial, Clotilde Nogareda (Universidad de Barcelona, 2010) menciona que debe partirse de la identificación de una situación de riesgo, mediante la recopilación de información que permita diseñar y aplicar planes para la implementación de estrategias de mejora.

La finalidad común a toda evaluación de riesgo es conocer cuáles son estos riesgos en una situación determinada, quién está expuesto y qué daños puede provocar. Se persigue contar con datos objetivos que permitan determinar qué factores de riesgo y en qué grado están presentes en una situación de trabajo. (Universidad de Barcelona, 2010, p. 31).

En función de lo propuesto por Nogareda (Universidad de Barcelona, 2010), podríamos establecer los siguientes pasos fundamentales para lograr el diagnóstico de Riesgos de tipo psicosocial:

1. Identificación de los factores de riesgo.
2. Identificación de metodología y técnicas de evaluación.
3. Recopilación de información.
4. Análisis de los Resultados.
5. Definición de un programa de mejoras.

Por otro lado, los cuestionarios psicométricos han sido la herramienta más común al momento de hablar del diagnóstico de riesgos psicosociales, sin embargo como se menciona en la Guía de Buenas Prácticas: Métodos de Evaluación y Sistemas de Gestión de Riesgos Psicosociales (2010), el uso de varias técnicas permitirá mayor recopilación de información y así, un mejor acercamiento a la situación objeto de estudio. Además, los métodos de diagnóstico de este tipo de riesgos, se enfocan en el análisis de las condiciones de trabajo, para que de esta manera se identifiquen aspectos sobre los cuales se tomarán las respectivas acciones o medidas de mejora (Universidad de Barcelona, 2010).

Un aspecto interesante a mencionar a manera de recomendación es el listado del Dr. Joan Guardia Olmos (2008) en su estudio “Evaluación de los principales métodos de evaluación de riesgos psicosociales”, sobre aquellos que son de mayor uso en función de su atención por su aplicabilidad, uso, sencillez y eficacia:

- Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales, Identificación de Situaciones de Riesgo del Instituto Navarro de Salud Laboral.
- Cuestionario RED-WONT de la Universidad Jaume I.
- INERMAP del Instituto de Ergonomía de Mapfre.
- Método de Evaluación de Factores Psicosociales F-PSICO del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Batería de Evaluación de Riesgos Psicosociales para las PYMES de MC-Mutual y Universidad de Barcelona (MC-UB).
- CoPsoQ ISTAS-21, Universidad Autónoma de Barcelona; Universidad Pompeu Fabra y Generalitat de Catalunya.
- Batería de Factores Psicosociales de Salud Laboral de la Universidad de Valencia.
- Metodología “Prevenlab-Psicosocial” de la Universidad de Valencia.
- DECORE: Cuestionario multidimensional para la evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral de la Universidad Complutense de Madrid.

Por otro lado, de manera general, se tiende a utilizar las siguientes técnicas como mecanismos para la recopilación de información en la evaluación de riesgos psicosociales: cuestionarios, escalas, entrevistas, check-lists, registros grupales, así como la observación directa de la situación.(Guías de Buenas Prácticas, 2010).

Finalmente, el método y técnicas a utilizar para cualquier evaluación, más si está vinculada al área de la salud, ineludiblemente deberá cumplir con los parámetros de validez requerida para el caso, es decir que mida lo que dice medir y a su vez tener una base

conceptual clara y explícita, con fundamento científico que vincule los factores con la salud (Guías de Buenas Prácticas, 2010).

Dados los parámetros mencionados, más adelante se detallan las características del método de evaluación ISTAS – 21 (CoPspQ) para el diagnóstico y prevención de Riesgos Psicosociales, en la Cooperativa Andalucía Cia. Ltda. el cual cuenta con estudios de su validez y su fundamento en una base conceptual.

2.3 Principios de la intervención de riesgos psicosociales

Las estrategias para la intervención de dichos riesgos, permitirá mitigar el riesgo de problemas de salud altamente prevalentes como las enfermedades cardiovasculares (Aust 2004; Johnson y Joohansson, 2004; Belkic 2004), trastornos de la salud mental (Bambra Egan, Thomas y Petticrew) y músculo-esqueléticos (Melinm, Lundeborg, Soderlund, 1999; Charron y Freyssenet, 1996); dificultades de salud asociadas a niveles altos de exposición a dichos riesgos sin dejar de lado la incidencia del estrés (ISTAS, 2010, p. 18).

Una vez establecido un diagnóstico aproximado a la realidad de la organización, lo esencial es contar con estrategias o programas para la intervención de los riesgos identificados. La intervención de estos riesgos puede darse en función de dos objetivos: prevención o tratamiento/mitigación. Para ello existen varias propuestas, en el caso del Método de Góngora y Lahera (Góngora y Lahera, 2002), las medidas funcionan para la mitigación de los riesgos y responden a cada categoría antes mencionadas en este estudio.

Por otro lado, autores como Benavides, García y Frutos (2000, citado en ISTAS 2010), concuerdan en que las medidas preventivas son de mayor eficacia al momento de

intervenir los riesgos psicosociales, sin embargo carecen de partidarios debido a que su impacto no es visible a corto plazo y requiere de una gran inversión tanto de tiempo y dinero; otra causa podría estar vinculada con el interés de ciertos sectores de perpetuar una situación en beneficio de una minoría en la organización, dejando de lado medidas que tiendan a dejar de lado la protección del trabajador frente al riesgo.

Finalmente, cualquiera que sea la vía de intervención a tomar, es indispensable tener en cuenta situaciones causales que pueden ser mejoradas en pro de la productividad de la organización así como el bienestar del trabajador. *“Intervenciones cuyo objetivo es curar, focalizadas en los efectos en lugar de las causas, han contribuido a crear una industria del estrés que a menudo es demasiado costosa y escasamente efectiva”*. (ISTAS, 2010, p.6).

2.4 Método de evaluación ISTAS – 21 (copsoq)

2.4.1 Historia

El método ISTAS – 21 (CoPsoQ), nace como una propuesta del Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), mediante la adaptación española del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CopsoQ) originado en el año 2000, a su vez desarrollado por el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca (AMI) para ser empleado en la evaluación de Riesgos Psicosociales e intervención preventiva en el año 2010.

En España, la primera versión del COPSPQ aparece en el año 2003, cuyas principales cualidades de gratuidad y dominio público han hecho que con el paso de los años, se reproduzca su uso en miles de empresas, llegando a ser recomendado incluso por varios institutos vinculados al ámbito profesional, de la investigación, sindical, directivo y académico a nivel internacional. (ISTAS, 2010)

A partir de esta adaptación española del método, el instrumento se ha convertido en un insumo de referencia internacional (ISTAS, 2010), en el entorno ecuatoriano es uno de los métodos más conocidos para el diagnóstico de riesgos psicosociales, sin bien no hay una exigencia de la ley para la aplicación de un método específico en el diagnóstico de este tipo de riesgos, es un método repetible cuyas mediciones se derivan del método en sí y no de las características de la persona que lo emplea u otros factores externos.

2.4.2 Características del método

- Es considerado un instrumento internacional que aunque es de origen Danés, actualmente cuenta con adaptaciones en España, Reino Unido, Bélgica, Brasil, Países Bajos y Suecia. (Moncada, Llorens y Kristensen; 2002)
- Centra su medición en factores de riesgo, características de la organización y cualidades del trabajo que cuentan con una base conceptual y evidencia científica suficiente, que vincula dichos factores con la afectación a la salud. (Moncada, Llorens y Kristensen; 2002)
- El método está validado en el Estado Español y es fiable. Las α de Cronbach (0,66 a 0,92) y los índices de Kappa (0,69 a 0,77) son altos. (Moncada, Llorens y Kristensen; 2002)
- El método ISTAS – 21 (CoPsoQ), está diseñado para cualquier tipo de trabajo en el mundo laboral occidental según afirman S. Moncada, C. Llorens, T. S. Kristensen. (2002). El cuestionario que incluye 20 dimensiones, cubre una mayor cantidad de variables en cuanto a las exposiciones psicosociales que pueden darse a nivel laboral.

- La metodología cuenta con versiones que se adaptan al tamaño de la empresa, institución o centro de trabajo: una para instituciones de 25 colaboradores o más y una para instituciones de menos de 25 trabajadores. (Moncada, Llorens y Kristensen; 2002)
- Este método utiliza como técnica la aplicación de un cuestionario individual que tiene como características principales: anonimato, confidencialidad, respuesta. (Moncada, Llorens y Kristensen; 2002)
- El análisis de los datos se encuentra estandarizado y se realiza mediante una aplicación informática de uso sencillo.
- Es una metodología de utilización pública y gratuita que cuenta con manuales, métodos de análisis, criterios de valoración y demás materiales prácticos y herramientas (base de datos, software) de procesamiento de datos, que hace factible su uso en las empresas.

2.4.3 Ventajas y posibles limitaciones del método ISTAS – 21 (CopSoQ)

Las características presentadas en el punto anterior del presente estudio, representan evidentemente ciertas ventajas sobre todo en función de la aplicabilidad y disponibilidad del método, sin embargo a continuación se citan algunas más:

- El método nos permite que el análisis de datos sea estandarizado, y a través de una aplicación informática que facilita el proceso en términos de tiempo, costos y uso.

- El método ISTAS – 21 (CoPsoQ), expone resultados que permiten identificar áreas de mejora y a su vez alternativas más saludables vinculadas a la organización del trabajo.
- El cuestionario modelo que facilita el método como parte de sus insumos, permite ser adaptable a la realidad del objeto de estudio, es decir se adecúa a la organización objeto de la evaluación.
- Cuenta con estudios cuyos valores poblacionales para su adaptación española, la adaptación más adecuada al entorno ecuatoriano, sirven de referencia y representatividad para recomendar las escalas de exposición referencial con el fin de proteger la salud de los/as colaboradores.

Por otro lado es de suma importancia identificar aquellos escalones sueltos del método o posibles limitaciones que se pueden presentar en su aplicación, estando entre las más importantes las siguientes:

- No existe en la actualidad una adaptación ecuatoriana del método por lo que la fiabilidad de sus resultados no se conoce con exactitud.
- La versión más larga y la vinculada con la recolección de información mediante el cuestionario pueden generar fatiga por su extensión.
- El procedimiento tiende a interferir con la cotidianidad de la entidad evaluada, en mayor grado que otros métodos.

En conclusión, el método CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) igual que cualquier método de evaluación presenta ventajas y desventajas en su implementación, sin embargo dado que cuenta con el respaldo de importantes entidades a nivel mundial, base teórica y conceptual,

parámetros estándar de validez y es de fácil acceso para su aplicación, representa una oportuna herramienta al momento del diagnóstico de riesgos psicosociales.

2.5 Manual de perfiles

Para fines del diagnóstico de los riesgos psicosociales, es de suma importancia conocer la distribución de actividades así como los requerimientos que cada cargo representa para su ocupante. De la misma manera la descripción de cada puesto permitirá adecuar las alternativas de intervención para mitigar los riesgos, en función de la realidad del mismo.

2.5.1 Definición

Se define como la herramienta o instrumento, formado por un conjunto de fichas denominadas perfiles de cargo, que especifican requisitos, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones o actividades de cada cargo en una organización. (Manual de Dirección de los Recursos Humanos, 2008)

Para fines académicos es importante conceptualizar la palabra cargo, entendiéndose como: *“el conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización.”* (Zelaya, 2006, p. 72).

La importancia de esta herramienta radica en su utilización como insumo para lograr la eficiencia en la administración de personal. El manual de perfiles permite un análisis de los mismos basados en la distribución de las actividades a ejecutar por el ocupante del cargo, y a su vez nos permite visualizar la correcta distribución de tareas inherentes a cada

cargo; es por esto que sirve de insumo para varios subsistemas de RRHH como son: la selección de personal, desarrollo, capacitación, evaluación de desempeño, es considerada por tanto como una valiosa fuente de información, herramienta básica para toda la planeación de recursos humanos en una empresa (Salinas, 2001.). Para fines de la presente investigación, un mayor acercamiento sobre la exposición a riesgos psicosociales se vincula a las tareas asignadas a cada puesto.

2.5.2 Componentes del perfil de cargo:

Así mismo, los descriptivos de cargo, pueden estar formados por los siguientes aspectos (Manual de Dirección de los Recursos Humanos, 2008, p.20):

- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| a) Ubicación del Puesto | d) Conocimientos y Experiencia |
| b) Misión | e) Otros Aspectos |
| c) Actividades | |

a) Ubicación del puesto de trabajo: En este apartado se reúnen varias especificaciones que sin ser descripciones detalladas, informan localización del puesto o cargo en el organigrama estructural. La información que corresponde a este apartado hace mención al nombre de Área/Unidad, Puesto/Cargo, Puesto Superior Inmediato, entre otros requeridos por la institución, que permitan identificar la ubicación jerárquica.

b) Misión del puesto: En este apartado se describe brevemente la razón de ser del puesto en un párrafo único no mayor a 5 líneas. Algunos autores sugieren varias metodologías para realizar este componente (Manual de Dirección de los Recursos Humanos, 2008, p.21).

c) **Actividades:** Se mencionan de 5 a 10 responsabilidades básicas o finalidades, mencionando cuáles son las esenciales del puesto. En un formato similar al establecido en la misión pero sin marco, es decir se reduce a la acción, función y resultado. Con esta descripción, se logra identificar áreas básicas de responsabilidad del puesto en términos de resultado esperado.

d) **Conocimientos y experiencia requeridos:** Es de vital importancia, notar que en este punto no se hace referencia a características del ocupante actual del puesto, sino las que el desempeño del puesto realmente requiere. Se expresan en términos de: titulación, formación básica, conocimientos específicos requeridos para el desempeño del puesto, sin caer en requerimientos muy altos o casi imposibles con titulaciones desmesuradas o conocimientos demasiado específicos del puesto.

e) **Otros aspectos:** En este apartado se recoge información vinculada a la peligrosidad, necesidad de viajar, esfuerzo físico, nocturnidad, disponibilidad permanente, guardias, entre otros. Como se puede notar, es aquí donde se hará necesario detallar los riesgos de tipo psicosocial que el cargo o puesto representa para el ocupante, en función de la evaluación realizada. De esta manera, este apartado, podrá contener un profesigramas que es una representación gráfica que especifica cuantitativa y cualitativamente las características y necesidades de un puesto de trabajo dentro de la organización, en función de las exigencias que nacen de los riesgos o factores de exposición psicosocial.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio, se desarrolló a partir del enfoque de investigación científica mixta, es decir combinando aspectos de investigación cualitativa (inductiva) y cuantitativa (deductiva) (Sampieri, Collado y Baptista, 2003). Tomando del enfoque inductivo la interpretación contextual de los datos recolectados y para el enfoque deductivo la aplicación de encuestas y entrevistas al personal. Con el fin de realizar el diagnóstico de los riesgos psicosociales y así mismo la propuesta de intervención, se aplicó la metodología CoPsoQ-istas21 (Versión 1.5) a la Cooperativa Andalucía de Ahorro y Crédito Cía. Ltda.

3.1 Diseño de herramientas

a) Encuestas al personal:

La metodología CoPsoQ-istas21 (Versión 1.5) propone la encuesta para el diagnóstico de riesgos psicosociales para empresas de más de 25 colaboradores en esta versión. Esta herramienta tiene como objetivo, obtener datos que nos aproximen al diagnóstico de riesgos psicosociales, en función de las 20 dimensiones contempladas en la metodología CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Las 120 preguntas contempladas por la metodología ISTAS – 21 CoPsoQ en el instrumento, fueron aplicadas a los colaboradores de la cooperativa; existen parámetros en los cuales la metodología requiere adaptación de acuerdo a la realidad de cada empresa, estas adaptaciones comprenden datos como cargo, área y género. (Ver Anexo N°1)

b) Entrevista:

Se diseñó el formato de entrevista con el objetivo de verificar la información recabada en las encuestas y a su vez, indagar en ciertas causas para la mayor o menor afectación de las dimensiones sobre los colaboradores de la Cooperativa Andalucía Cía. Ltda. La entrevista se elaboró en base a un enfoque semiestructurado, y se tomó en cuenta las 20 dimensiones que nos presenta CoPsoQ-istas21. (Ver Anexo N°2)

3.2 Determinación de la muestra

El presente estudio se llevó cabo con 91 colaboradores, en la agencia Matriz de la Cooperativa Andalucía Cía. Ltda. Las encuestas fueron aplicadas al 100% de colaboradores (91). Para la realización de las entrevistas, se determinó que un número de 34 entrevistas sería representativo para los 91 colaboradores, en función de la siguiente fórmula de muestreo (Suárez, 2004):

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Sin embargo, se realizaron entrevistas a 44 personas, en coordinación con el área de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional, en las que se decidió entrevistar a todos los Jefes de Área y colaboradores con más tiempo en el cargo en función de la siguiente tabla, para buscar también la representatividad en número de ocupantes:

Tabla 2. Determinación de muestra para entrevistas

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE PERSONAS POR CARGO	CARGOS	CARGOS A ENTREVISTAR
AUDITORIA INTERNA (3)	1	AUDITORA INTERNA	1
	1	AUDITOR INFORMATICO	1
	1	AUDITOR 1	

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE PERSONAS POR CARGO	CARGOS	CARGOS A ENTREVISTAR
CUMPLIMIENTO (2)	1	ANALISTA DE CUMPLIMIENTO 2	1
	1	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	
SALUD Y SEGURIDAD (2)	1	MEDICO EN SALUD OCUPACIONAL	1
	1	TECNICO EN SEGURIDAD Y SALUD	1
LEGAL (1)	1	ASESOR LEGAL	1
RIESGOS INTEGRALES (6)	1	JEFE DE RIESGOS INTEGRALES	1
	1	SUPERVISOR DE CREDITO VEHICULAR	
	2	ANALISTA DE RIESGOS 1	1
	2	ANALISTA DE FABRICA	1
GERENCIA GENERAL (3)	1	ASISTENTE EJECUTIVO 2	1
	1	OFICIAL DE SEGURIDADES	1
	1	SECRETARIA AUXILIAR	
OPERACIONES (11)	1	JEFE DE OPERACIONES	1
	1	SUPERVISOR DE FABRICA	
	3	SUPERVISOR OPERATIVO	2
	2	ANALISTA DE OPERACIONES	1
	4	TÉCNICO DE FÁBRICA	2
RECURSOS HUMANOS (4)	1	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1
	2	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	1
	1	AUXILIAR DE OFICINA	
FINANCIERO (5)	1	JEFE FINANCIERO	1
	1	CONTADOR GENERAL	1
	1	TESORERO	
	2	AUXILIAR DE CONTABILIDAD 1	1
TECNOLOGÍA (6)	1	JEFE DE TECNOLOGIA	1
	3	ANALISTA DE TECNOLOGIA 2	1
	2	ANALISTA DE TECNOLOGIA 1	
MARKETING Y GESTIÓN ESTRATÉGICA (3)	1	JEFE DE MARKETING Y GESTION ESTRATEGICA	1
	1	ASISTENTE DE MARKETING Y GESTION ESTRATEGICA	1
	1	ASISTENTE	
PROCESOS, PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA (4)	1	JEFE DE PLANIFICACION, PROCESOS Y LOGISTICA	1
	1	COORDINADORA DE PLANEACION ESTRATEGICA	
	1	SUPERVISOR DE CALIDAD Y PROCESOS	
	1	SUPERVISOR DE CONTROL OPERATIVO	1

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE PERSONAS POR CARGO	CARGOS	CARGOS A ENTREVISTAR
NEGOCIOS (6)	1	JEFE DE NEGOCIOS	1
	1	COORDINADOR DE MARCA INSTITUCIONAL	
	2	ASISTENTE	1
	1	AUXILIAR DE OFICINA	
	1	OPERADORES CALL CENTER	2
COBRANZAS (14)	1	JEFE OPERATIVO DE COBRANZAS	1
	1	COORDINADOR DE COBRANZAS	1
	6	AUXILIAR DE COBRANZAS	2
	6	OFICIAL DE COBRANZAS	2
AGENCIA MATRIZ (21)	1	JEFE DE AGENCIA	1
	1	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1
	1	CAJERO PRINCIPAL	1
	1	OFICIAL BALCON DE SERVICIOS	
	3	OFICIAL DE MICROCREDITO	1
	2	OFICIAL MULTIPRODUCTO	1
	1	OFICIAL MULTIPRODUCTO SENIOR	
	3	RECIBIDOR-PAGADOR	1
	1	AUXILIAR DE AGENCIA	
	7	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	
	91		44

Fuente: Andrea Briones, Natalia Marcial - Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional, Freddy Duque - Jefe de RRHH

3.3 Levantamiento de información

Para llevar a cabo el presente estudio, se consideró pertinente realizar una fase de sensibilización con los colaboradores de Andalucía, durante dos semanas antes de iniciar la aplicación de encuestas, que consistió en remitir información con definiciones básicas de riesgos psicosociales, objetivo de la evaluación y método de evaluación. Para esta fase se realizó una presentación PPT, la cual fue remitida por correo interno a todos los colaboradores. El material y la investigación de información para el proceso de

sensibilización fue elaborada por Andrea Briones, y fue revisada, aprobada y distribuida por el Jefe de Recursos Humanos y el Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional de la Cooperativa.

3.3.1 Aplicación de la encuesta

Las encuestas fueron aplicadas en un primer período durante el mes de Agosto de 2013 por el lapso de 2 semanas a 66 personas, y se retomó un segundo período de aplicación a finales del mes de Septiembre de 2013 por el lapso de una semana para su aplicación a 25 colaboradores más. La aplicación de la encuesta se realizó por medio de un link electrónico para el acceso directo de los colaboradores de Andalucía desde la web, y para el segundo período, se empleó adicionalmente material impreso, debido a que las 25 personas restantes no tenían acceso a computadores o se reintegraron de sus vacaciones cuando el link de acceso web ya no estaba disponible.

3.3.2 Realización de la entrevista

La entrevista se realizó a 44 colaboradores de la Agencia Matriz en el mes de Octubre de 2013 durante una semana, cada entrevista tuvo una duración de aproximadamente 40 min. Para realizar las entrevistas se dispuso de un espacio físico óptimo facilitado por la Cooperativa Andalucía lo que permitió cumplir el objetivo de validar los datos inicialmente recolectados en la encuesta y así mismo permitió identificar ciertas causas que repercuten en la incidencia de las dimensiones de riesgo psicosocial evaluadas en ciertos departamentos.

3.4 Análisis de la información

Para el análisis de la información recabada en la Cooperativa Andalucía, se tomaron en cuenta las 20 dimensiones propuestas por la metodología CoPsoQ-istas21 (versión 1.5), para mayor explicación de las categorías podemos encontrar detalles en el Marco Teórico del presente estudio.

3.4.1 Encuestas al personal de la cooperativa

El análisis de encuestas se realizó en función de la incidencia de cada una de las 20 dimensiones según los departamentos y cargos de la Cooperativa, con el fin de identificar el porcentaje de personas en un área que evidencia exposición a cada riesgo.

Para la interpretación de los resultados en función de lo propuesto por el método CoPsoQ-ISTAS 21 (versión 1.5) es importante tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Las escalas de exposición evaluadas son: Más Desfavorable (Rojo), Situación Intermedia (Amarillo), Más Favorable (Verde), se determinan en función de la distribución de frecuencias de las respuestas a todas las preguntas correspondientes al factor de riesgo analizado. De esta manera se concreta cómo es el problema en la Cooperativa, y facilita también la determinación de su origen.
- Los gráficos de resultados en función de los Puestos de trabajo o cargos (Anexo N° 3), indican el porcentaje de personas en un cargo que se exponen de manera más desfavorable, intermedia o a la situación más favorable, este análisis nos ayuda a entender los resultados obtenidos por cada departamento, sin embargo el número de

ocupantes por puesto no es significativo, por lo que se enfatizó en el análisis de los departamentos de la cooperativa.

- Los departamentos que evidencien una proporción mayor al 50% en Rojo (Más desfavorable), requieren ser priorizadas al momento de definir medidas de intervención.
- Si todas columnas en los gráficos de barras sobrepasan el 50% de prevalencia en situación desfavorable marcada en color rojo, deberemos considerar que la exposición es generalizada.

El estudio evidencia que en todos los departamentos de la Cooperativa Andalucía existe exposición desfavorable en varias dimensiones, sin embargo, las que muestran más del 50% de sus colaboradores en este rango, marcadas en gris en la Tabla 3 y Tabla 4, son las dimensiones con mayor incidencia desfavorable, y reiterativa en varios departamentos: Exigencias psicológicas cuantitativas, Exigencias psicológicas emocionales, Control de los tiempos a disposición, Apoyo social de los compañeros, Previsibilidad, Estima, Inseguridad sobre el futuro, marcadas en color rosado en la Tabla 3 y Tabla 4.

En la **Tabla 3** se muestra el porcentaje de personal expuesto a las diferentes dimensiones de los departamentos: Auditoría interna, Cumplimiento, Salud y Seguridad, Legal, Riesgos Integrales Gerencia General, Operaciones; a su vez, en la Tabla 4 se muestran los departamentos: Recursos Humanos, Financiero, Tecnología, Marketing y Gestión Estratégica, Procesos, planificación y logística, Negocios, Cobranzas y Agencia Matriz.

Tabla 3. Porcentaje de exposición de Auditoria interna, Cumplimiento, Salud y Seguridad, Legal, Riesgos Integrales Gerencia General, Operaciones

	DEPARTAMENTO																				
	AUDITORIA INTERNA			CUMPLIMIENTO			SALUD Y SEGURIDAD			LEGAL			RIESGOS INTEGRALES			GERENCIA GENERAL			OPERACIONES		
DIMENSIÓN	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F
EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS	67	33	0	0	0	100	0	0	100	100	0	0	33	0	67	33	0	67	55	9	36
EXIGENCIA DE ESCONDER EMOCIONES	0	67	33	0	50	50	0	100	0	100	0	0	50	17	33	67	33	0	0	82	18
EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES	33	67	0	50	0	50	50	50	0	0	100	0	50	50	0	33	67	0	27	55	18
EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS COGNITIVAS	100	0	0	0	100	0	50	50	0	100	0	0	60	20	20	0	67	33	0	82	18
DOBLE PRESENCIA	33	33	33	50	0	50	100	0	0	100	0	0	17	67	17	0	100	0	18	46	36
INFLUENCIA	33	0	67	0	0	100	0	0	100	0	100	0	17	33	50	0	67	33	55	0	46
POSIBILIDADES DE DESARROLLO	33	0	67	0	0	100	0	0	100	0	0	100	0	33	67	33	0	67	27	27	46

Tabla 3. Porcentaje de exposición de Auditoria interna, Cumplimiento, Salud y Seguridad, Legal, Riesgos Integrales Gerencia General, Operaciones

DIMENSIÓN	DEPARTAMENTO																				
	AUDITORIA INTERNA			CUMPLIMIENTO			SALUD Y SEGURIDAD			LEGAL			RIESGOS INTEGRALES			GERENCIA GENERAL			OPERACIONES		
	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F
CONTROL DE LOS TIEMPOS A DISPOSICIÓN	0	33	67	0	0	100	0	100	0	0	0	100	67	17	17	33	33	33	36	54	9
SENTIDO DEL TRABAJO	0	33	67	0	0	100	0	50	50	0	0	100	17	0	83	0	67	33	27	27	46
COMPROMISO	0	33	67	0	0	100	100	0	0	100	0	0	0	17	83	0	33	67	0	36	64
POSIBILIDADES DE RELACIÓN SOCIAL	0	67	33	0	100	0	0	50	50	0	0	100	0	17	83	0	67	33	9	46	46
APOYO SOCIAL DE LOS COMPAÑEROS	33	67	0	50	0	50	0	0	100	0	100	0	33	50	17	67	33	0	46	36	16
APOYO SOCIAL DE LOS SUPERIORES	33	0	67	50	0	50	100	0	0	0	100	0	17	33	50	67	33	0	46	46	9
CALIDAD DE LIDERAZGO	0	100	0	0	50	50	50	50	0	0	100	0	33	17	50	67	33	0	27	64	9,1

Tabla 3. Porcentaje de exposición de Auditoria interna, Cumplimiento, Salud y Seguridad, Legal, Riesgos Integrales Gerencia General, Operaciones

	DEPARTAMENTO																				
	AUDITORIA INTERNA			CUMPLIMIENTO			SALUD Y SEGURIDAD			LEGAL			RIESGOS INTEGRALES			GERENCIA GENERAL			OPERACIONES		
DIMENSIÓN	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F
SENTIMIENTO DE GRUPO	67	33	0	50	0	50	0	0	100	0	100	0	0	67	33	67	33	0	9	64	27
PREVISIBILIDAD	100	0	0	50	0	50	100	0	0	0	100	0	50	33	17	67	33	0	73	27	0
CLARIDAD DE ROL	0	100	0	0	0	100	100	0	0	0	0	100	33	67	0	0	100	0	9	46	46
CONFLICTO DE ROL	0	67	33	0	50	50	100	0	0	100	0	0	17	67	17	67	0	33	9	55	36
ESTIMA	67	33	0	0	0	100	100	0	0	0	100	0	33	17	50	67	33	0	55	36	9
INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO	67	33	0	0	50	50	0	100	0	0	100	0	50	33	17	67	33	0	46	46	9

Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) para el procesamiento de datos

Tabla 4. Porcentaje de exposición de: Recursos Humanos, Financiero, Tecnología, Marketing y Gestión Estratégica, Procesos, planificación y logística, Negocios, Cobranzas y Agencia Matriz.

	DEPARTAMENTO																							
	RECURSOS HUMANOS			FINANCIERO			TECNOLOGÍA			MARKETING Y GESTIÓN ESTRATÉGICA			PROCESOS, PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA			NEGOCIOS			COBRANZAS			AGENCIA MATRIZ		
DIMENSIÓN	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F
EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS	0	100	0	0	40	60	83	0	17	33	0	67	75	0	75	50	0	50	29	0	71	62	0	38
EXIGENCIA DE ESCONDER EMOCIONES	0	75	25	0	80	20	33	50	17	33	67	0	25	75	0	17	67	17	21	57	21	52	10	38
EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES	75	0	25	0	80	20	84	0	17	0	50	50	25	0	75	48	52	0	50	21	29	48	52	0
EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS COGNITIVAS	0	100	0	20	40	40	83	17	0	33	33	33	0	100	0	33	50	17	29	64	7	48	33	19
DOBLE PRESENCIA	0	75	25	0	100	0	33	50	17	0	67	33	0	100	0	17	67	17	14	43	43	29	38	33
INFLUENCIA	25	50	25	0	0	100	0	20	80	0	33	67	50	0	50	33	33	33	7	43	50	38	38	24

Tabla 4. Porcentaje de exposición de: Recursos Humanos, Financiero, Tecnología, Marketing y Gestión Estratégica, Procesos, planificación y logística, Negocios, Cobranzas y Agencia Matriz.

	DEPARTAMENTO																							
	RECURSOS HUMANOS			FINANCIERO			TECNOLOGÍA			MARKETING Y GESTIÓN ESTRATÉGICA			PROCESOS, PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA			NEGOCIOS			COBRANZAS			AGENCIA MATRIZ		
DIMENSIÓN	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F
POSIBILIDADES DE DESARROLLO	0	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0	100	0	25	75	0	17	83	0	21	79	0	28	72
CONTROL DE LOS TIEMPOS A DISPOSICIÓN	75	25	0	40	40	20	17	50	33	67	33	0	75	0	25	33	50	17	71	7	21	71	19	10
SENTIDO DEL TRABAJO	0	0	100	0	40	60	0	0	100	0	0	100	0	20	75	17	0	83	7	14	79	0	19	81
COMPROMISO	67	33	0	0	0	100	0	17	83	0	0	100	25	75	0	0	17	83	7	7	86	0	24	76
POSIBILIDADES DE RELACIÓN SOCIAL	0	0	100	0	100	0	0	67	33	0	67	33	0	100	0	0	17	83	0	100	0	0	57	43
APOYO SOCIAL DE LOS COMPAÑEROS	0	100	0	0	40	60	50	33	17	0	33	67	100	0	0	50	33	17	21	43	36	52	5	43

Tabla 4. Porcentaje de exposición de: Recursos Humanos, Financiero, Tecnología, Marketing y Gestión Estratégica, Procesos, planificación y logística, Negocios, Cobranzas y Agencia Matriz.

	DEPARTAMENTO																							
	RECURSOS HUMANOS			FINANCIERO			TECNOLOGÍA			MARKETING Y GESTIÓN ESTRATÉGICA			PROCESOS, PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA			NEGOCIOS			COBRANZAS			AGENCIA MATRIZ		
DIMENSIÓN	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F
APOYO SOCIAL DE LOS SUPERIORES	0	75	25	0	40	60	17	17	67	0	0	100	100	0	0	17	50	33	15	48	39	24	29	48
CALIDAD DE LIDERAZGO	0	0	100	0	40	60	33	17	50	0	67	33	75	25	0	17	33	50	14	57	29	33	14,3	52
SENTIMIENTO DE GRUPO	0	75	25	0	60	40	50	50	0	0	0	100	75	25	0	67	17	17	21	43	36	52	10	38
PREVISIBILIDAD	25	75	0	0	60	40	50	50	0	33	33	33	100	0	0	50	17	33	43	29	29	71	24	5
CLARIDAD DE ROL	0	0	100	0	40	60	17	17	67	0	0	100	50	50	0	20	0	80	7	36	57	38	19	43
CONFLICTO DE ROL	0	100	0	20	0	80	33	33	33	0	33	67	0	50	50	17	50	33	14	64	21	38	62	0

Tabla 4. Porcentaje de exposición de: Recursos Humanos, Financiero, Tecnología, Marketing y Gestión Estratégica, Procesos, planificación y logística, Negocios, Cobranzas y Agencia Matriz.

DIMENSIÓN	DEPARTAMENTO																							
	RECURSOS HUMANOS			FINANCIERO			TECNOLOGÍA			MARKETING Y GESTIÓN ESTRATÉGICA			PROCESOS, PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA			NEGOCIOS			COBRANZAS			AGENCIA MATRIZ		
	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F	MD	SI	F
ESTIMA	0	75	25	0	0	100	50	17	33	0	0	100	100	0	0	50	33	17	50	29	21	67	29	5
INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO	0	100	0	60	40	0	83	17	0	67	33	0	0	100	0	33	50	17	29	29	43	48	33	19

Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) para el procesamiento de datos

3.4.2 Entrevistas al personal de la cooperativa

Para el análisis de la información recabada de las 44 entrevistas semi-estructuradas aplicadas al personal de la Cooperativa Andalucía Cía. Ltda. Se expone a continuación la Tabla 5. , que contiene la síntesis de respuestas emitidas por los colaboradores.

Es importante mencionar que en la información obtenida, se evidencian ciertas causas de la exposición desfavorable detectada en la encuesta aplicada, y de la misma manera se respalda que las dimensiones a priorizarse en las actividades de intervención son: exigencias psicológicas cuantitativas, exigencias psicológicas emocionales, control de los tiempos a disposición, apoyo social de los compañeros, previsibilidad, estima, inseguridad sobre el futuro.

Tabla 5. Análisis de Entrevistas

DEPARTAMENTO	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EN EL TRABAJO	DOBLE PRESENCIA	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO	COMPENSACIONES DEL TRABAJO	CARGOS FUENTE
AUDITORIA INTERNA	Consideran que hay mucha sobrecarga laboral para el número de personas en el área. Los entrevistados comentan que las exigencias cognitivas, así como las emocionales son muy inherentes al área por las funciones que ejecutan. Consideran que existen muy pocas posibilidades de crecimiento a nivel de la institución por la estructura de la empresa y falta de políticas como Planes de Carrera	La extensión de la jornada laboral requiere que se interfieran tareas del hogar.	Manifiestan que la Cooperativa da la apertura para solucionar temas personales en horarios de trabajo. Las actividades del área requieren innovación y así mismo nuevos aprendizajes. Se entiende a nivel de los entrevistados la importancia del área y los resultados que se esperan, por ser un ente de control.	Consideran que el flujo de información formal no es el adecuado para ciertos temas, por falta de acceso a ciertos medios o por falta de responsabilidad de las áreas. Comentan que dentro de las áreas el apoyo y compañerismo es bueno sin embargo interdepartamentalmente a nivel de la Cooperativa puede resultar mínimo. La razón de ser del área implica un relacionamiento sesgado con otras áreas.	Consideran que el reconocimiento es insuficiente en cuanto a los resultados que genera el área, la rotación del área es mínima, sin embargo el líder de área si establece reuniones para reconocer el cumplimiento de metas.	Auditora Interna, Auditor Informático
CUMPLIMIENTO	No hay sobrecarga laboral en el departamento, las funciones se distribuyen de manera adecuada pues están establecidas por entes de control externos, sin embargo la exigencia psicológica cognitiva es alta.	La experiencia de las personas en el área permite que no exista interferencia del ámbito laboral en lo familiar.	Los entes de control no permiten mucho cambio en procedimientos y exigen el cumplimiento de los parámetros, sin embargo cada cargo marca su plan de trabajo y el control.	A nivel del departamento se trabaja bien en equipo, sin embargo a nivel interdepartamental es complicado sobre todo el flujo de información. Muchas veces se requiere información de las áreas que no llega oportunamente y tiene repercusiones graves para la Cooperativa. Se percibe que hay preferencias a nivel de la Cooperativa por temas personales lo cual afecta la percepción de justicia organizacional.	Existe reconocimiento verbal desde la cabeza de la Cooperativa sin embargo se nota que es preferencial por temas personales.	Analista de Cumplimiento

Tabla 5. Análisis de Entrevistas

DEPARTAMENTO	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EN EL TRABAJO	DOBLE PRESENCIA	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO	COMPENSACIONES DEL TRABAJO	CARGOS FUENTE
SALUD Y SEGURIDAD	Si existe sobrecarga laboral porque es un área nueva, se están implementando nuevos procesos y el cambiar la percepción de la gente en cuando a la salud ocupacional requiere exigencias psicológicas emocionales y cognitivas. Aún falta posicionar al área en la Cooperativa. A veces suele ser desmotivante porque el trabajar con las demás áreas puede ser complicado.	No existe mucha interferencia entre los dos ámbitos, sin embargo es por organización y prioridades personales.	Si hay la posibilidad de innovar en temáticas del área pero es complejo por la cultura de la empresa, no se le da la importancia al área. Inicialmente el área estaba en RRHH, luego se decidió que reporte directamente a Gerencia General y trabaje en coordinación con Riesgos lo cual permite menos control. Los entrevistados consideran que no se entiende realmente las funciones del departamento en temas de control de todas las agencias, se nos percibe erróneamente como cargos de oficina	En ocasiones el líder funciona más como ente de control que como apoyo, El Técnico de Salud y Seguridad, percibe que el Médico no se involucra del todo con el personal, percibe que no puede solicitarle mucho apoyo lo que genera malestar en el área cuando se debe trabajar en equipo. Se menciona que el estilo de liderazgo de la Cooperativa no es muy participativo en general, cada quien responde por lo suyo sin trabajar interdepartamentalmente. Consideran que existen tratos preferenciales a nivel de la Cooperativa.	Los entrevistados mencionan que no existe ningún tipo de reconocimiento por los resultados del área, sin embargo cuando existen errores siempre se mencionan de manera desfavorable.	Médico en Salud Ocupacional, Técnico en Salud y Seguridad.
LEGAL	Siempre existe sobrecarga laboral pues solo hay una persona en el departamento, antes solían contratarse ciertos procesos, actualmente se ha incrementado más tareas de la posición lo que exige mucha paciencia y significa mayor estrés, extensión de jornadas. La persona que se encuentra actualmente en el área comenta que su formación académica no está acorde a lo requerido por el área por lo que las exigencias cognitivas le parecen desfavorables.	El entrevistado comenta "La extensión de la jornada laboral requiere que muchas veces llegue tarde a casa o a su vez que deba realizar trabajo en casa, por lo que si suelen quedar pendientes tareas del hogar que me corresponden"	Por el giro de negocio del área, el entrevistado comenta que no puede retrase por multas y sanciones fuertes para la cooperativa, sin embargo le parece que le proporcionan la posibilidad de mejorar ciertos procesos.	Considera que por ser la única persona en el área de planta, muchas veces no hay integración con las demás personas de la Cooperativa, sin embargo percibe que hay compañerismo a nivel de la cooperativa.	Considera que no hay mucho reconocimiento de sus resultados positivos.	Asesor Legal

Tabla 5. Análisis de Entrevistas

DEPARTAMENTO	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EN EL TRABAJO	DOBLE PRESENCIA	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO	COMPENSACIONES DEL TRABAJO	CARGOS FUENTE
RIESGOS INTEGRALES	Los entrevistados manifiestan que suele realizarse una planificación semanal o reunión para establecer temas prioritarios en la semana lo que distribuye de manera adecuada la carga laboral. Se menciona que aunque existen tareas rutinarias inevitables, se da la oportunidad de innovar y mejorar los procesos de análisis. Consideran que el espacio físico en donde se ubica el departamento no está aún adecuado pero se está trabajando en eso.	Se menciona que no es frecuente que exista interrupción de las tareas del trabajo y las del hogar, sin embargo cuando existen emergencias siempre hay flexibilidad desde la Cooperativa.	Se promueve la participación dentro del departamento en las reuniones, se intenta manejar todo mediante acuerdos. A fin de mes se realiza una evaluación de resultados, pues se considera que por la razón de ser del área hay repercusiones fuertes para la Cooperativa en caso de no cumplir lo dispuesto por los entes de control pertinentes.	Los entrevistados comentan que existe mucho trabajo en equipo, la cooperación para cumplimiento de un objetivo común es constante. Entre los entrevistados, se considera que el estilo de liderazgo de la persona a cargo del área facilita el flujo de información y la confianza entre los integrantes del área.	El líder del área expresa su reconocimiento en reuniones mensuales donde expresa al personal el logro de metas y así mismo genera motivación para nuevas tareas.	Jefe de Riesgos Integrales, Analista de Riesgos 1, Analista de fábrica
GERENCIA GENERAL	Existen muchas exigencias psicológicas emocionales y la necesidad de esconder emociones, por el nivel del área se maneja socios y juntas directivas. Consideran que existe la aplicación y adquisición de destrezas pues las tareas varían. A nivel del proceso de Seguridades de la información se tiene mucha carga laboral y el cargo muchas veces atiende requerimientos del área de Tecnología que es donde se considera estaría mejor ubicado en la estructura.	Consideran que si bien existe apertura para temas personales al hablar de permisos, es complejo por las tareas inherentes al área.	Se depende mucho de otras áreas, sin embargo como las situaciones a resolver suelen ser imprevistas, requieren toma de decisión rápida más que controlada por el Gerente General. Hace falta procesos internos, en relación a seguridades de la información, así como personas para poder sostenerlos.	Consideran los entrevistados que no existe cooperación al momento de requerir información de otras áreas lo que dificulta el desempeño en las funciones. Algunas áreas no contribuyen al trabajo en equipo como cooperativa. El estilo de Liderazgo de la cabeza de la Cooperativa es bueno e imparcial sin embargo le falta mayor interacción con los niveles más bajos. Se considera que debería existir información más disponible vinculada a manuales, procesos entre otros.	Los entrevistados comentan que no existen políticas claras para crecimiento profesional o el reconocimiento económico. El reconocimiento que se recibe no existe ni de tipo verbal. Se manejan incentivos económicos trimestrales y consideran que no hay mucha rotación lo cual les genera estabilidad.	Asistente Ejecutivo 2, Oficial de Seguridades.

Tabla 5. Análisis de Entrevistas

DEPARTAMENTO	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EN EL TRABAJO	DOBLE PRESENCIA	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO	COMPENSACIONES DEL TRABAJO	CARGOS FUENTE
OPERACIONES	Existe alargamiento de jornadas laborales por la sobrecarga de trabajo y falta de personal según manifiestan los entrevistados. Consideran que existen cargos en los cuales la formación de la persona no se vincula a las tareas que debería ejecutar. Los entrevistados dicen no sentirse estancados o desmotivados por las exigencias del cargo. En los cargos de nivel operativo consideran que si hay monotonía en la ejecución de tareas, y que existe poca capacitación en estos niveles.	Consideran que no hay interferencia de lo familiar con lo laboral, sin embargo se debe a la organización personal más que por la exigencia de cumplimiento que si se requiere en el área.	Los entrevistados consideran que si se da la oportunidad de determinar cuándo y cómo se ejecutan las tareas, no se imponen fechas tope. Se puede mejorar la manera de ejecutar las tareas, sin embargo lo rutinario de las tareas suele ser desmotivante y hace complicada incluso la toma de vacaciones o descansos en bienestar de la salud.	Manifiestan que siempre hay la predisposición tanto desde la Jefatura como desde los compañeros para apoyarse en la resolución de tareas. En los cargos operativos consideran que el relacionamiento del líder suele ser rígido e inflexible.	El personal entrevistado considera que si puede haber preferencias aunque no evidente dentro del área, si a nivel de la Cooperativa en temas de asensos o promoción de puestos. Se mencionó además que suelen hacerse movimientos internos del personal sin mucha información al respecto.	Jefe de Operaciones, Supervisor Operativo, Técnico de Fábrica
RECURSOS HUMANOS	Actualmente no existe sobrecarga laboral, existen actualmente 4 personas en el área. Se manejan la mayoría de subsistemas de talento humano (Selección, Capacitación, Evaluación de desempeño, Clima, Nómina), suele contratarse empresas externas para abastecerse.	Los entrevistados comentan que existe un equilibrio y buena delimitación de las tareas que son del trabajo y las que se vinculan al hogar, sin embargo si suele haber extensión de jornadas sobre todo a fin de mes.	Se comenta que existe posibilidad de proponer estrategias de mejoramiento en los procesos del área, sin embargo todo debe aprobarse desde la Gerencia general rigurosamente y esto suele alargar tiempos de implementación.	Existe trabajo en equipo y buena relación y apertura desde el líder del área, se establecen reuniones de trabajo para conocer avances y estado de los procesos que se manejan. Los entrevistados comentan que a nivel interdepartamental la comunicación suele ser defectuosa aunque existen varios canales.	Los entrevistados perciben reconocimiento verbal y no verbal cuando se logra resultados, no hay mucha rotación en el área, sin embargo perciben mayor rotación a nivel de la Cooperativa en comparación a otros años.	Jefe de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos.

Tabla 5. Análisis de Entrevistas

DEPARTAMENTO	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EN EL TRABAJO	DOBLE PRESENCIA	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO	COMPENSACIONES DEL TRABAJO	CARGOS FUENTE
FINANCIERO	Los entrevistados comentan que existe mayor flujo de clientes para pago de proveedores un día a la semana lo que exige esconder emociones y exigencias psicológicas emocionales., manifiestan estar conformes con las oportunidades aplicación de sus conocimientos en la práctica. Mencionan además, que la Cooperativa está interesada en capacitar continuamente a sus colaboradores.	Las personas entrevistadas manifiestan que llevarse trabajo a casa es poco frecuente (2 veces al mes), consideran que la Cooperativa siempre está dispuesta a apoyar en permisos y demás cuando se requiere.	Los entrevistados establecen que es muy difícil cambiar o tener control sobre el trabajo, pues esto desorganizaría el trabajo de los demás. Los entrevistados comentan sentirse motivados con retos a diario. Se comenta además que hay claridad en las funciones que cada uno debe ejecutar así como en los plazos de tiempo para entregarlos.	La relación interpersonal en el área promueve el buen ambiente, los entrevistados consideran que la cabeza del área siempre está dispuesta a escuchar y organizarse mejor cuando es en beneficio de todos. Se comenta además que en el área todos están predispuestos para ayudarse entre sí, se evidencia en remplazos o ayuda para terminar alguna labor. Se dieron comentarios de inequidad en la parte salarial y justicia organizacional que refleja tratos preferenciales fuera del área. Existe buena percepción del líder.	Hay percepción de reconocimiento, si bien es verbal, comentan que la relación con el jefe del área da la apertura para sentirse apreciado y reconocido por los resultados del trabajo	Jefe Financiero, Contador General, Auxiliar de Contabilidad.
TECNOLOGÍA	Los entrevistados comentan que existe mucha carga laboral para el número de personas que se encuentran actualmente en el área. El trabajo no es en su mayoría rutinario.	El trabajo si interfiere con las tareas del hogar porque muchas veces se debe realizar en casa para cumplir con los objetivos.	Los entrevistados consideran que en su área hay muchas cosas que podrían hacerse mejor sin embargo por el poco tiempo que se tiene para innovar o solucionar problemas estratégicos, es difícil. La toma de permisos o descansos es complicada por la misma razón.	Existe apoyo y trabajo en equipo, en ocasiones los entrevistados consideran que a la cabeza del área le falta imponerse más, comentan que suele ceder ante requerimientos que por la falta de personal implican mucho tiempo que actualmente no disponen, lo que implica no cumplir con otras áreas.	El reconocimiento remunerativo genera malestar en relación a la carga laboral que se tiene actualmente, por otro lado el reconocimiento verbal de la Jefatura del área	Jefe de Tecnología, Analista de Tecnología

Tabla 5. Análisis de Entrevistas

DEPARTAMENTO	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EN EL TRABAJO	DOBLE PRESENCIA	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO	COMPENSACIONES DEL TRABAJO	CARGOS FUENTE
MARKETING Y GESTIÓN ESTRATÉGICA	La carga laboral depende mucho de la temporada por la razón de ser del área, sin embargo se intenta una distribución equilibrada.	El trabajo nunca interfiere con las labores familiares, domésticas u otras personales.	Se puede aportar mucho porque el área lo exige sin embargo el Jefe es quien siempre toma las decisiones, a veces puede llegar a generar malestar pues no es participativo.	Un entrevistado sugiere que a la cabeza del área podría faltarle cierto nivel de autocontrol en el trato interpersonal así mismo hace notar que puede generarse un ambiente tenso por la falta de liderazgo. En cuanto a la comunicación oportuna de información no suelen usarse adecuadamente a nivel de la Cooperativa.	El reconocimiento desde la Jefatura del área suele ser infrecuente, a su vez la remuneración no suele ser muy justa y es más bien desmotivante.	Jefe de Marketing y Gestión Estratégica, Asistente de Marketing y Gestión Estratégica.
PROCESOS, PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA	Se considera que cada cargo tiene sus funciones establecidas y si suele existir sobrecarga laboral en tareas operativas, sin embargo los entrevistados se sienten conformes y motivados con la responsabilidad asignada. Existen algunos cargos del área cuya formación no facilita la ejecución de las funciones propias del cargo.	Los entrevistados manifiestan que no existe mucha interferencia de lo laboral en lo familiar.	El personal entrevistado comenta que existe suficiente autonomía siempre enmarcada en los procedimientos y políticas de la Cooperativa. Comentan que siempre hay flexibilidad en los tiempos de descanso o permisos, en algunos casos les parece excesivo.	Consideran que en el área existe trabajo en equipo, nunca se han evidenciado inconvenientes, se realizan reuniones con el encargado del área que permite generar motivación y solicitar apoyo en la ejecución de ciertas tareas.	No hay mayor preocupación por temas de reconocimiento económica y comentan que existen otras maneras de hacerlo conocer en el área en la parte no económica.	Jefe de Planificación, Procesos y Logística, Supervisor de Control Operativo.

Tabla 5. Análisis de Entrevistas

DEPARTAMENTO	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EN EL TRABAJO	DOBLE PRESENCIA	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO	COMPENSACIONES DEL TRABAJO	CARGOS FUENTE
NEGOCIOS	Se realiza una planificación de las tareas, hay cierto nivel de estrés por la carga laboral sobre todo por el cumplimiento de metas pero es motivante a la vez. Las tareas que se ejecuta son más de supervisión, no requieren adquirir nuevas destrezas, los entrevistados manifiestan que si pueden llegar a sentir estancamiento.	Existe alargamiento de las jornadas, lo que si interfiere en tareas familiares.	Hay la posibilidad de innovar sin embargo es limitada por los procesos y un poco por la estructura rígida de la cooperativa. Si bien se establecen metas para cada puesto cada uno se organiza y dispone de su tiempo como mejor considere.	La información que se transmite a veces necesita medios más formales para que llegue a toda la Cooperativa oportunamente, a veces solo envían a jefes y no llega a los niveles más operativos. No hay mucho apoyo o compañerismo dentro del área cada uno con lo que se le asigne. En ciertos procesos internos si se nota un trato diferente entre personas de distintas áreas. El estilo de liderazgo del encargado del área suele ser muy controlador y poco permisivo innecesariamente.	Actualmente a nivel de la cooperativa más que del área en sí, se han dado varias salidas y entradas de personal y o existe mucha explicación de estos cambios. Las remuneraciones variables que se manejan actualmente no son explicadas por lo que generan malestar general.	Jefe de Negocios, Asistente, Operador de Call Center
COBRANZAS	Las actividades del departamento son muy difíciles de planificar por lo que sí existe sobrecarga laboral. Las actividades demandan muchas exigencias psicológicas emocionales y de esconder emociones porque los clientes del área son complicados. Sin embargo consideran que al no ser un trabajo rutinario genera nuevas destrezas para cada persona.	Las funciones del área requieren que el personal lleve tareas al hogar pues se debe contactar ciertos clientes fuera de horarios de oficina.	Los entrevistados consideran que su opinión si cuenta al momento de proponer iniciativas y mejoras	En el área se organizan grupos de trabajo cuando hay sobrecarga de tareas, se suele organizar y distribuir para lograr las metas, existe apoyo entre compañeros y además el líder hace un seguimiento personal de cada cargo para supervisar el desempeño.	En el área el líder expresa su reconocimiento de manera verbal siempre promulgando el cumplimiento de objetivos.	Jefe Operativo de Cobranzas, Coordinador de Cobranzas, Auxiliar de cobranzas, Oficial de Cobranzas

Tabla 5. Análisis de Entrevistas

DEPARTAMENTO	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EN EL TRABAJO	DOBLE PRESENCIA	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO	COMPENSACIONES DEL TRABAJO	CARGOS FUENTE
AGENCIA MATRIZ	Recientemente salieron 3 integrantes del área, comentan que existe sobrecarga laboral pues las personas nuevas no tienen suficiente experticia, es frecuente hacer trabajo que no corresponde al puesto de trabajo; consideran que por la naturaleza del área se requiere esconder emociones y así mismo exigencias psicológicas emocionales pues se trata con variedad de personas. La falta de personal exige mucho trabajo bajo presión en el área. El mejor manejo de herramientas tecnológicas podría facilitar el desempeño del trabajo	Consideran que siempre hay el apoyo desde el Jede de Agencia si se requiere algo personal, si bien existe sobrecarga laboral, suele haber turnos que por compañerismo se cubren. Las tareas implican trabajo de fines de semana y tiempo que debería asignarse a tareas del hogar.	Consideran que falta la integración de algunas personas en el área al momento de tomar decisiones, incluso ha habido casos en que se cambian horarios o días de trabajo con poca antelación. Todos tienen conocimiento de las funciones inherentes a su cargo y cómo contribuyen a la concesión de objetivos de la Cooperativa.	Los entrevistados coinciden en que suele haber un trato no muy justo entre los departamentos sobre todo en la parte salarial. No existen políticas claras. Dentro del área el ambiente laboral el bueno y el estilo de liderazgo se percibe como favorable, sin embargo la sobrecarga laboral afecta las relaciones de alguna manera.	Los entrevistados no perciben justicia organizacional, consideran que los administrativos tienen mayores ventajas. Comentan que si existe reconocimiento, y estima en su área de trabajo. La inestabilidad laboral sobre todo por cambios de agencia, es inherente al área, existe preocupación en esta dimensión porque son poca antelación.	Jefe de Agencia, Coordinador Administrativo, Oficial de Microcrédito, Oficial Multiproducto, Cajero Principal, Recibidor - Pagador.

Fuente: Colaboradores de Andalucía Cía. Ltda., Andrea Briones


3.5 Diagnóstico

Luego del levantamiento de la información para el diagnóstico de Riesgos Psicosociales, se identificó el porcentaje de la plantilla de la Cooperativa Andalucía que se expone a la situación Más Desfavorable (Rojo), Situación Intermedia (Amarillo) y situación Más Favorable (Verde) en función de las dimensiones planteadas en la tipología del método CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) (Tablas 3 y 4).

La Tabla 6. Muestra las 20 dimensiones ordenadas en función de la situación más desfavorable para la salud, siendo la primera dimensión, Previsibilidad, la que afecta en mayor proporción de los colaboradores de la Cooperativa y Posibilidad de Relación Social, la que concentra menor proporción de personas expuestas a la situación Más desfavorable (Rojo).

Por otro lado, si bien existen dimensiones en las que el mayor porcentaje de la plantilla se ubica en la situación intermedia, y requieren intervención para no caer en el rango Más desfavorable, es importante priorizar la intervención de aquellas con mayor porcentaje en el rango Más desfavorable, ya que posiblemente la intervención mitigue indirectamente a estas exposiciones de Situación Intermedia.

Tabla 6. Diagnóstico de exposición de Riesgos Psicosociales.

	DIMENSIÓN	MÁS DESFAVORABLE	SITUACIÓN INTERMEDIA	MÁS FAVORABLE
<div>MÁS PROBLEMÁTICAS</div>  <div>MENOS PROBLEMÁTICAS O FAVORABLES</div>	PREVISIBILIDAD	57,1	29,7	13,2
	CONTROL DE LOS TIEMPOS A DISPOSICIÓN	51,6	28,6	19,8
	ESTIMA	50	26,7	23,3
	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS	46,7	8,9	44,4
	INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO	41,8	42,9	15,4
	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES	41,1	40	18,9
	APOYO SOCIAL DE LOS COMPAÑEROS	38,5	31,9	29,7
	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS COGNITIVAS	34,4	51,1	14,4
	SENTIMIENTO DE GRUPO	33	36,3	30,8
	APOYO SOCIAL DE LOS SUPERIORES	27,8	33,3	38,9
	ESCONDER EMOCIONES	27,5	49,5	23,1
	CALIDAD DE LIDERAZGO	25,3	37,4	37,4
	INFLUENCIA	24,4	27,8	47,8
	CONFLICTO DE ROL	23,1	51,6	25,3
	DOBLE PRESENCIA	20,9	52,7	26,4
	CLARIDAD DE ROL	20	27,8	52,2
	COMPROMISO	6,7	21,1	72,2
	SENTIDO DEL TRABAJO	6,6	17,6	75,8
	POSIBILIDADES DE DESARROLLO	5,7	17	77,3
	POSIBILIDAD DE RELACIÓN SOCIAL	1,1	59,1	39,8

Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5)

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE PLAN DE INTERVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Para elaborar la siguiente propuesta de Plan de Intervención de riesgos Psicosociales, se planteó como objetivo principal el priorizar las medidas preventivas en función de las exposiciones más desfavorables detectadas a nivel de la Cooperativa Andalucía. Cía. Ltda. para reducir su incidencia en la salud de los colaboradores.

Previo a la implementación de las estrategias definidas para la intervención de riesgos psicosociales, cabe recalcar que la mayoría de riesgos vinculados a la seguridad, higiene y ergonomía tienen soluciones técnicas, sin embargo al hablar de los factores de riesgo de tipo psicosocial, la intervención suele requerir medianos y largos plazos, y sin embargo los resultados no son asegurados, sin embargo es importante evaluar la intervención para detectar posibles mejoras y disminución de la incidencia de dichos riesgos.

Para la intervención de riesgos psicosociales en la Cooperativa Andalucía Cía. Ltda., se identificaron las causas principales para la exposición más desfavorable de las diferentes dimensiones, estrategias de intervención y se asigna un área responsable de la implementación. **(Tabla 7).**

Existen estrategias de intervención que por su costo y alcance no tienen una fecha prevista para su implementación sin embargo se recomendó a los representantes de Recursos Humanos y Seguridad y Salud Ocupacional, el análisis previo en estos factores para programar su implementación a largo plazo de acuerdo a la disponibilidad de recursos de la Cooperativa Andalucía.

Tabla 7. Propuesta de estrategias para la intervención de riesgos psicosociales en la Cooperativa Andalucía Cía. Ltda.

PROPUESTA DE PLAN DE INTERVENCIÓN					
DIMENSIONES PRIORIZADAS	CAUSAS IDENTIFICADAS PRIORIZADAS PARA LA INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	ÁMBITO DE APLICACIÓN	ÁREA / CARGO RESPONSABLE	FECHA TENTATIVA DE IMPLEMENTACIÓN
PREVISIBILIDAD	Inadecuado flujo de información para la ejecución correcta del trabajo, Ausencia de información y falta de prácticas de gestión de la información y de comunicación.	Planificación de la Comunicación Interna	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA CÍA. LTDA.	RECURSOS HUMANOS / PLANIFICACIÓN, PROCESOS Y LOGÍSTICA.	POR DEFINIR
CONTROL DE LOS TIEMPOS A DISPOSICIÓN	Esta dimensión se relaciona con el margen de autonomía de los trabajadores/as sobre algunos aspectos del tiempo de trabajo y de descanso (pausas, vacaciones, ausencias de corta duración, etc.). Puede contribuir a integrar con éxito las necesidades del trabajo y de la vida privada.	Pausas Activas en la Cooperativa.		RECURSOS HUMANOS, SALUD Y SEGURIDAD, COLABORACIÓN DE TODAS LAS ÁREAS Y LÍDERES.	A partir de MARZO, 2014, su ejecución es permanente
		Taller de Administración del Tiempo y técnicas básicas de planificación		RECURSOS HUMANOS, SALUD Y SEGURIDAD, COLABORACIÓN DE TODAS LAS ÁREAS Y LÍDERES.	ABRIL, 2014
ESTIMA	Se refiere al respeto, reconocimiento, y trato justo que percibe el personal a cambio del esfuerzo invertido en el trabajo.	Evaluar el proceso de remuneración variable de la Cooperativa.		RECURSOS HUMANOS	FEBRERO, 2014
		Implementar mejoras en los procesos de retroalimentación de líderes a colaboradores.		RECURSOS HUMANOS TODAS LAS ÁREAS Y LÍDERES	JUNIO, 2014
EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS	La relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo no es coherente por lo que en varias áreas se evidencia sobrecarga laboral.	Realizar análisis de procesos y posibles cuellos de botella.		RECURSOS HUMANOS; PROCESOS, PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA	POR DEFINIR
		Realizar análisis de tiempos y movimientos, (Plantillas mínimas)		RECURSOS HUMANOS; PROCESOS, PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA	POR DEFINIR

Tabla 7. Propuesta de estrategias para la intervención de riesgos psicosociales en la Cooperativa Andalucía Cía. Ltda.

DIMENSIONES PRIORIZADAS	CAUSAS IDENTIFICADAS PRIORIZADAS PARA LA INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	ÁMBITO DE APLICACIÓN	ÁREA / CARGO RESPONSABLE	FECHA TENTATIVA DE IMPLEMENTACIÓN
INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO	Varias personas desconocen cómo se define el tema de horarios de trabajo, tareas, contrato, salario. Así mismo internamente se hacen movimientos de personal sin mucha planificación previa.	Definir políticas para cambios de horarios y movimientos de personal.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA CÍA. LTDA.	RECURSOS HUMANOS; PROCESOS, PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA	POR DEFINIR
APOYO SOCIAL DE LOS COMPAÑEROS	Existe inconformidad en cuanto a la integración de la Cooperativa. Dentro de los departamentos, se menciona que existe trabajo en equipo, sin embargo se percibe que entre áreas no existe apoyo. Esta dimensión puede verse afectada por la inconformidad en cuanto al salario variable de otras áreas, o también por cambios de horarios, de espacio físico, etc., que se realicen de forma arbitraria o no transparente y en que las áreas se sientan perjudicadas en relación con otras áreas.	Talleres de integración para el personal con estrategias de trabajo en equipo		RECURSOS HUMANOS, SALUD Y SEGURIDAD, COLABORACIÓN DE TODAS LAS ÁREAS Y LÍDERES.	MAYO, 2014
EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES	En varias áreas existen exigencias de no involucrarse en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que se generan obligadamente ya que se prestan servicios internos o se atienden clientes. Estas exigencias se derivan de la naturaleza de las tareas y es imposible de eliminar, por lo que requieren habilidades específicas que pueden y deben adquirirse.	Técnicas para el manejo del estrés		RECURSOS HUMANOS, SALUD Y SEGURIDAD, COLABORACIÓN DE TODAS LAS ÁREAS Y LÍDERES.	POR DEFINIR

Fuente: Andrea Briones

Es pertinente realizar el análisis de las estrategias de intervención descritas anteriormente, con el fin de valorar su aporte a la Cooperativa Andalucía Cía. Ltda. En ese sentido se muestra en la **Tabla 8**, con algunos principios generales a considerar previo la implementación de las estrategias mencionadas:

Tabla 8. Detalle de estrategias de intervención de riesgos psicosociales

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN		OBJETIVO	ACTIVIDADES Y GENERALIDADES
1	Evaluación y Planificación de la Comunicación Interna	Determinar lo que hay que hacer y con qué se cuenta para mejorar el flujo de información interno. Definir metas y objetivos, modos o estrategias y los recursos requeridos para el objetivo principal que es mejorar la comunicación interna, enmarcados en políticas alineadas con los objetivos empresariales.	<p>1) Realizar el diagnóstico de la comunicación interna de la Cooperativa, este proceso obliga a un análisis exhaustivo de la realidad comunicacional y permitirá, posteriormente, diseñar las estrategias o acciones y su prioridad.</p> <p>2) La organización deberá delimitar y priorizar sus objetivos de comunicación, basados en los objetivos empresariales (corporativos), para desarrollar una Política de Comunicación, y un Plan Estratégico de Comunicación.</p> <p>3) Implementar las políticas de comunicación que enmarcarán las respuestas a situaciones previamente diagnosticadas vinculadas a la comunicación, bajo el formato de planes de acción.</p> <p>(ÁlvarezNobell, 2011)</p>

Tabla 8. Detalle de estrategias de intervención de riesgos psicosociales

	ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES Y GENERALIDADES
2	Pausas Activas en la Cooperativa.	<p>Buscar el bienestar del empleado en su sitio de trabajo, realizando descansos de 10min o 15min para realizar actividades que modifiquen la rutina habitual y relajar diferentes partes del cuerpo, sirven para prevenir problemas o desórdenes en grupos musculares y articulares, además de reactivar o mejorar la atención. (Castro, Múnera, Sanmartín, Valencia, Valencia & González, 2011)</p>	<p>1) Diseñar un programa de pausas activas para la Cooperativa que defina el uso de</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejercicios preparatorios (Antes de comenzar la jornada Laboral): Con la finalidad de preparar los músculos, articulaciones y estructuras anatómicas del cuerpo, que se puedan afectar por acción de la fatiga que produce el trabajo. - Ejercicios compensatorios (Durante la jornada laboral): Tienen como finalidad proporcionar descanso a cada estructura anatómica que se ve directamente afectada por acción del trabajo que la persona realiza. <p>2) El programa deberá definir los horarios en que se realizarán las pausas activas, se recomienda que tengan una duración diaria de 5 a 10min, antes de iniciar la jornada laboral, a media mañana y por la tarde.</p> <p>3) Se deberá definir monitores en cada área de la Cooperativa, monitores son personas que apoyan la ejecución y seguimiento del programa y que impulsar a sus compañeros a efectuar los ejercicios.</p> <p>4) La Rutina de ejercicios pueden incluir de actividades de calentamiento, estiramiento y fortalecimiento; estos ejercicios involucran cabeza y extremidades y no requieren movilización fuera del espacio laboral.</p>

Tabla 8. Detalle de estrategias de intervención de riesgos psicosociales

	ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES Y GENERALIDADES
3	Taller de Administración del Tiempo y técnicas básicas de planificación	Dotar al personal de técnicas de administración del tiempo que permitan el cumplimiento de todas las tareas, disponer del tiempo personal y disfrutar del tiempo libre.	<p>1) Se puede desarrollar o contratar un taller cuya metodología sea práctica y participativa. Se puede impartir un taller por medio de e-learnig, como tarea opcional para el personal de la Cooperativa.</p> <p>2) El taller podría contener temáticas y dinámicas orientadas a: el valor del tiempo, ¿Cómo planear el tiempo?, Criterios para priorizar actividades, Herramientas para administrar y planificar el tiempo, Cómo trabajar en equipo y dar buen manejo al tiempo de los demás, Manejo efectivo de reuniones, Programación del tiempo libre. (Villegas, 2013).</p> <p>3) Evaluar la pertinencia del taller implementado con las personas que lo tomen en cuanto a aplicación, temas tratados y metodología empleada; evaluar con el objetivo de mejorar el taller.</p>
4	Evaluar el proceso de remuneración variable de la Cooperativa.	Mejorar el proceso de remuneración variable como mecanismo derivado de la productividad y del rendimiento en el desempeño del cargo; constituye un ingreso complementario, no forma parte de la remuneración mensual unificada.	<p>1) Es importante identificar la mediana que paga el mercado a los puestos con los que cuenta la Cooperativa, se puede usar un estudio de remuneraciones vinculado al giro de negocio de la Cooperativa.</p> <p>2) Definir los productos que se generan en cada puesto, así mismo identificar la cantidad, tiempo y rendimiento que se espera para la obtención de dichos productos, por parte del cargo que los obtiene.</p> <p>3) Establecer indicadores posicionales de gestión para la medición del rendimiento de la persona en su puesto y cuantificar, se recomiendan fórmulas de cálculo sencillas con el fin de no caer en confusiones sobre la procedencia del salario.</p> <p>4) Diseñar políticas de remuneración vinculadas a los rangos de cumplimiento mínimo para la obtención de un reconocimiento variable.</p> <p>5) Se recomienda realizar la implementación del sistema en paralelo con el sistema actual mediante simulaciones sectorizadas por departamentos, así mismo se debe garantizar que el suelo base de las personas en un mismo cargo sea exactamente igual. (Varela, 2007)</p>

Tabla 8. Detalle de estrategias de intervención de riesgos psicosociales

	ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES Y GENERALIDADES
5	Implementar mejoras en los procesos de retroalimentación de líderes a colaboradores.	El proceso de Retroalimentación puede tener dos objetivos fundamentales: 1) Fortalecer: que el empleado haga más o menos de algo que ya está haciendo; o 2) Corregir: que el empleado cambie la forma en que hace algo o que haga algo diferente.	Para la implementación de estas mejoras se sugiere impartir un taller de Retroalimentación que se enfoque en los principios fundamentales del proceso tales como: 1) Cualidades del retroalimentador 2) Comunicación y escucha asertiva 3) Establecimiento de acuerdos con el retroalimentado. 4) Estrategias de seguimiento a los acuerdos para comunicarlos oportunamente tanto al retroalimentado como al área de Recursos Humanos para el apoyo de planes de desarrollo.
6	Realizar análisis de procesos y posibles cuellos de botella.	Identificar cuellos de botella en los procesos y procedimientos de la Cooperativa para eliminarlos y permitir un óptimo desempeño empresarial.	<i>“Cuando se menciona cuellos de botella se refiere a diferentes actividades que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementan tiempos de espera y reducen productividad, trayendo como consecuencia final el aumento en los costos”</i> (Casas, 2013). Programa de detección de cuellos de botella: Un ejemplo de buenas prácticas es Casabaca S.A, en donde se implementó un programa de mejora continua en el cual se recompensa las mejoras a cualquier proceso de la compañía, adicionalmente se retribuye económicamente una vez implementada la mejora. Previa a la implementación de la mejora cada equipo debe cumplir con varios métodos inspirados en la metodología de Deming (PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Esta práctica incluso pasa por la aprobación de la Gerencia General y existe también el reconocimiento social por la innovación del personal de la empresa.

Tabla 8. Detalle de estrategias de intervención de riesgos psicosociales

	ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES Y GENERALIDADES
7	Realizar análisis de tiempos y movimientos, (Plantillas mínimas referenciales)	Analizar y determinar la carga laboral existente en los puestos de la Cooperativa para identificar el número de ocupantes óptimo para cada uno.	<p>Existen varias metodologías para realizar un estudio de tiempo y movimientos, la utilizada por el equipo consultor de Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda y fundamentada en el cálculo del indicador de productividad FTE o Full Time Equivalent (Álvarez, 2013). Consiste en:</p> <p>1) Análisis organizacional: Estudio de las principales características institucionales que permitan orientar el desarrollo del estudio.</p> <p>2) Análisis de los cargos: Con la información recopilada de los cargos, se analizan las actividades para el levantamiento de la información de tiempos.</p> <p>3) Aplicación de formularios para medir tiempos de trabajo: Tomando como sustento las funciones o actividades descritas en el Manual de perfiles de cargo, la recolección de información en entrevistas con expertos de los cargos, se realiza sobre las siguientes variables: Frecuencia con que realiza la actividad, Cantidad de operaciones (el número de repeticiones de la actividad dentro de la frecuencia) y el tiempo por operaciones (el tiempo que toma la actividad en promedio, en ser ejecutada por cada operación).</p> <p>4) Estimación del tiempo total y del número de personas: con la información recolectada de cada actividad, se multiplica el tiempo por el número de operaciones y por la equivalencia de la frecuencia “mensualizada”, obteniendo el tiempo en minutos mes.</p> <p>El número total de personas que se requieren para ocupar la posición analizada, se obtiene totalizando el tiempo horas / mes de todas las actividades, luego se divide este resultado para 160 horas, que es el estándar recomendado por la Organización Internacional del Trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 1).</p> <p>5) Considerando el porcentaje de error que se puede haber producido en la toma de información, se admite un porcentaje de error en más o menos del IDEAL; por esta consideración se estima el número de personas MÁXIMO y MÍNIMO respectivamente. Este porcentaje de error varía entre el 10% y el 25%.</p>

Tabla 8. Detalle de estrategias de intervención de riesgos psicosociales

	ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES Y GENERALIDADES
8	Definir políticas para cambios de horarios y movimientos de personal.	Contar con criterios que guíen y normen los procedimientos para el cambio o asignación del horario al personal, traslados y así mismo ascensos verticales o laterales.	<p>1) Es importante hacer una propuesta con criterios compartidos con los líderes de las áreas en que más se requiere adecuación de horarios de los cargos como puede ser en caja.</p> <p>2) Las políticas deben orientarse a fomentar la planificación de personal requerido por los departamentos, así mismo debe establecerse una planificación de turnos para cubrir ausencias por vacaciones.</p> <p>3) Es importante considerar la comunicación oportuna de los cambios tanto a los líderes de área como al personal pertinente.</p>
9	Talleres de integración para el personal con estrategias de trabajo en equipo	Promover el trabajo en equipo a nivel de la Cooperativa Andalucía desde los líderes de área.	<p>Para este objetivo existen varias alternativas, desde la contratación de un taller de cuerdas bajas hasta la implementación de un programa que recompense los proyectos gestionados interdepartamentalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taller de cuerdas bajas: se compone de una serie de obstáculos elaborados con cuerdas, pasos o sistemas ubicados a centímetros del suelo. Cada una de las situaciones exponen a los miembros de cada equipo a experiencias que demandan solución y están orientadas hacia el trabajo en equipo, comunicación, coordinación, confianza y el sentimiento de compromiso. - Programas de desarrollo de proyectos interdepartamentales: consiste en fomentar internamente la ejecución de proyectos que involucren a más de un área y que beneficie a la mayoría de la cooperativa. Para esto habrá que diseñar políticas y lineamientos que dictaminen la ejecución de los proyectos. Así mismo, deberá establecerse un sistema de recompensa producto de la implementación del proyecto para inducir su acogida entre los colaboradores.

Tabla 8. Detalle de estrategias de intervención de riesgos psicosociales

	ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES Y GENERALIDADES
10	Técnicas para el manejo del estrés	Dotar de herramientas para que el individuo maneje el estrés inherente a su cargo.	<p>Muchas de las técnicas de las que a continuación se mencionará, inicialmente se crearon para el tratamiento de problemas de comportamiento aunque tienen utilidad a nivel preventivo para facilitar la capacidad de adaptación del individuo.</p> <p>Pueden clasificarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generales: incrementan en el individuo una serie de recursos personales de carácter genérico para hacer frente al estrés. (Buen estado físico, dieta adecuada, apoyo social, distracción y buen humor) - Cognitivas: para modificar la forma de ver la situación, la percepción, la interpretación y evaluación del problema y de los recursos propios para afrontarlo.(Reorganización cognitiva, Modificación de pensamientos automáticos y de pensamientos deformados, Desensibilización sistemática, Inoculación de estrés, Detención del pensamiento) - Fisiológicas: encaminadas a reducir la activación fisiológica y el malestar emocional y físico consiguiente. (Técnicas de relajación física, Técnicas de control de respiración, Técnicas de relajación mental (meditación), Biofeedback) - Conductuales: ayudan a promover conductas adaptativas, dotan al individuo de una serie de estrategias de comportamiento que le ayuden a afrontar un problema. (Entrenamiento asertivo, Entrenamiento en habilidades sociales, Técnica de solución de problemas, Modelamiento encubierto, Técnicas de autocontrol, <p>La aplicación de la mayoría de las técnicas mencionadas, requiere de un profesional experto que determine cuáles son las más adecuadas para cada situación o caso concreto, así como para asegurarse de su correcta administración y ejecución. (Blanco y Solas, 2005.) Lo más recomendable será realizar campañas, talleres, e intervenciones de capacitación directas del área de Salud Ocupacional.</p>

Elaborado por: Andrea Briones

CONCLUSIONES

- En la actualidad existen varias evidencias científicas que vinculan la exposición a los factores de riesgo psicosocial y su afectación a la salud y bienestar de las personas en el ámbito laboral, así mismo a nivel legal en varios países se ha normado la implementación de sistemas de auditoría de la salud ocupacional.
- Se cumplió el objetivo general que consistía en elaborar una propuesta de Plan de mitigación de riesgos psicosociales en la Agencia Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDALUCÍA CIA. LTDA, a partir del diagnóstico de dichos riesgos, empleando la metodología CoPsoQ-istas21 (Versión 1.5).
- Se cumplió con los objetivos específicos planteados, sin embargo para el presente estudio se decidió darle mayor fuerza al análisis de riesgos psicosociales desde la perspectiva de las áreas de la organización y no desde los cargos, dado que no es homogéneo el número de ocupantes en los cargos y que algunos ocupantes son personas con poco tiempo en la organización, lo cual perjudicaría la objetividad en la información levantada en el presente estudio.
- La utilización del método CoPsoQ-istas21 (Versión 1.5) para la evaluación de riesgos psicosociales, utiliza la técnica de la encuesta, lo que garantizó la voluntariedad, el anonimato, la confidencialidad, y la adaptación a la Cooperativa Andalucía y su estructura orgánica y posicional, permitiendo a su vez, localizar mejor la exposición a las dimensiones planteadas por el método; adicionalmente el validar los resultados con una entrevista facilitó la identificación de causas y posibles estrategias de mejora.

- En la Cooperativa Andalucía Cía. Ltda. todas las áreas tienen un porcentaje de colaboradores que se exponen de manera desfavorable a al menos una dimensión de las expuestas por el método CoPsoQ-istas21 (Versión 1.5). Se determinaron las dimensiones de exposición más desfavorable de los cargos de la Cooperativa, sin embargo al tener cargos que solo tienen un ocupante a nivel de la cooperativa, y que por lo tanto no se puede constatar con objetividad los resultados, la exposición desfavorable se reflejó mejor en un análisis departamental.
- Se identificaron estrategias a mediano y largo plazo para la intervención de las dimensiones que presentaban mayor porcentaje de colaboradores en el rango más desfavorable, las estrategias presentadas abarcan directa o indirectamente la intervención en más de una dimensión.
- Se evidenció la importancia de implementar las estrategias de mejora propuestas con el fin de mitigar la exposición a los riesgos de tipo psicosocial y hacer de la Cooperativa de Ahorro y crédito Andalucía, un ambiente laboral óptimo para el bienestar del Talento Humano.

RECOMENDACIONES

- Dada la importancia de la incidencia de los riesgos de tipo psicosocial en la salud de los colaboradores, es importante que el proceso de diagnóstico y adecuación de las estrategias que se adopten para su intervención, se realice al menos una vez por año y sea un proceso cíclico de continuo monitoreo.

- Se recomienda que en diagnósticos posteriores, además del método CoPsoQ-istas21 (Versión 1.5) se empleen técnicas de focus group, para apoyar el diagnóstico. Esta técnica podría reducir tiempos en el levantamiento de la información, sin embargo habrá que diseñarlo de manera que no incidan los aspectos personales y las amonestaciones por las respuestas emitidas por los colaboradores.
- Se recomienda la elaboración de profesigramas para los cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda. donde se pueda identificar requerimientos técnicos de los cargos, con el fin de seguir cumpliendo parámetros establecidos por el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo (SART).
- Se recomienda la implementación de las estrategias de mejora propuestas para la mitigación de riesgos psicosociales, enfocadas en la realidad de la Cooperativa y priorizar aquellas que por temas presupuestarios se definan más factibles para la realidad de la Institución a corto plazo.
- Se sugiere desarrollar políticas vinculadas a la prevención de riesgos psicosociales que aborden aspectos vinculados a la organización de trabajo, las condiciones laborales, las relaciones sociales y la influencia de los factores asociados al entorno laboral. Con este mismo fin, se recomienda delegar varios monitores de Salud y Seguridad que realicen el seguimiento de la implementación de las estrategias definidas y facilite la adaptación del personal de la Cooperativa.
- Para la implementación de ciertas estrategias como: Talleres de integración para el personal con estrategias de trabajo en equipo, Análisis de tiempos y movimientos (Plantillas mínimas referenciales), Análisis de procesos y posibles cuellos de botella, Análisis de procesos de

remuneración variable, Campañas de capacitación en técnicas para el manejo del estrés; podría ser recomendable la contratación de servicios de asesoría externa, pues se requiere una visión ajena a la organización o de profesionales especializados, dado que podría aminorar tiempos en el diseño de talleres, y costos en cuanto a los tiempos productivos de los colaboradores asignados a implementar los programas.

- La gestión de riesgos psicosociales requiere un cambio en la manera habitual de desempeñarse en el ámbito laboral, en ese sentido la formación de los líderes o cabezas de área, es fundamental para lograr que la intervención de estos riesgos sea participativa y se convierta en actitudes cotidianas de la Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. (2011). Medición y Evaluación en Comunicación . España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Obtenido de Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP): <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Álvarez, M. (2013). Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Barcelona: Profit.
- Blanco, G., & Solas, C. (2005). El estrés en el ámbito laboral: Concepto y características del estrés. Madrid: Unión sindical Obrera.
- Cabezas, A. M. (2008). Estudio de factores de riesgos psicosociales SEPRONAC Cía. Ltda.: Análisis personal operativo. Quito, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Postgrados.
- Casas, N. (2013). Revista Muebles y Madera. (Asociatividad, Ed.) Recuperado el 2013, de <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion.pdf>
- Castro Arias, E., Múnera, J. E., Santamarín Velásquez, M., Valencia Zuluaga, N. A., Valencia Gil, N. D., & González Palacio, E. V. (2013). Aprende en línea. (I. d.--U. Antioquia, Ed.) Recuperado el 2013, de Revista Educación Física y Deporte: <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/educacionfisicaydeporte/article/viewFile/389/9259>
- Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud, Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud. (2010). Manual del método CoPspQ-istas21 (Versión 1.5) para la prevención de los riesgos psicosociales para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo.
- Cervantes de la Bastida, C. (2008). Diseño de un programa de intervención para mitigar los factores psicosociales que presentan mayor incidencia en la empresa Grünenthal Ecuatoriana Cía. Ltda. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Cía. Ltda. (Mayo de 2013). Obtenido de <https://www.andalucia.fin.ec>
- García Benavidez, F., García García, A. M., & Ruiz Frutos, C. (2000). Salud Laboral, conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Barcelona: Masso.
- Góngora, J. J., & Lahera, M. M. (2002). Factores Psicosociales, identificación de situaciones de riesgo. Instituto Navarro de Salud Laboral.

Guardia, J. (2008). Evaluación de los principales métodos de evaluación de riesgos psicosociales. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (Mayo de 2013). ISTAS. Obtenido de <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=3185>

Leymann, H. (1996). Mobbing. La persécution au travail. Editorial De Paris.

Manual de Dirección de los Recursos Humanos. (2008). Recuperado el 2013, de http://books.google.com.ec/books?id=BTEOfieVT94C&pg=PA20&dq=elementos+de+descriptivo+de+cargos&hl=en&ei=JrtDT5KIH4mhtwe6ofTFBQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-%20humnbail&resnum=1&ved=0CC4Q6wEwAA#v=onepage&q=%20ubicaci%C3%B3n%20del%20%20puesto&f=false

Moncada, S., Llorens, C., & Kristensen, T. (2002). Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud. Recuperado el 2013, de http://www.istas.ccoo.es/descargas/m_metodo_istas21.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (1935). Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 2013, de http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C047

Registro Oficial N°319. (12 de Noviembre de 2010). Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2010/noviembre/code/19737/registro-oficial-no-319---viernes-12-de-noviembre-de-2010-suplemento>

Registro Oficial N°465. (08 de Junio de 2011). Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2011/junio/code/19936/registro-oficial-no-465---miercoles-8-de-junio-de-2011>.

Salinas, O. J. (Enero de 2001). Gestipolis. Recuperado el 2013, de La descripción y el análisis de cargos: <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm>

Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Baptista, L. (2003). Metodología de la Investigación. México d.F: McGraw-Hill.

Suárez, M. (2004). Interaprendizaje holístico de matemática. Ibarra: Gráficas Planeta.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (Septiembre de 2013). Superintendencia de Bancos y Seguros. Recuperado el 2013, de Calificación de riesgo de Instituciones Financieras: http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=3180&vp_tip=2

- Tigua, A. (2012). Identificación de los factores de riesgo psicosocial relacionados con la organización del trabajo en la Empresa ECUASANITAS de servicios médicos de Guayaquil. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Universidad de Barcelona. (2010). La evaluación de Riesgos Psicosociales: guía de buenas prácticas métodos de evaluación y sistemas de gestión de riesgos psicosociales, un balance de utilidades y limitaciones. Recuperado el 2013, de http://www.ugt.es/saludlaboral/observatorio/publicaciones/estudios/2010_estudio_04.pdf
- Varela, J. F. (Julio de 2007). DESISA. Obtenido de Dinámica Empresarial: <http://www.desisa.com/boletines%20pdf/gestion%20de%20la%20retribucion/como%20definir%20un%20sistema%20de%20remuneracion%20variable.pdf>
- Villegas, G. (24 de Septiembre de 2013). Administración del Tiempo. Recuperado el 2013, de <http://admontiempo.blogspot.com/>
- Zelaya Lucke, Julio. (2006). Clasificación de Puestos. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

ANEXO N°1



CoPsoQ istas 21

versión 1.5

**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS
PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO**
Versión media para empresas de 25 y más trabajadores/as

Empresa: COOPERATIVA ANDALUCÍA CIA. LTDA.	Fecha de respuesta:
--	---------------------

INSTRUCCIONES

La respuesta al cuestionario que tienes en tus manos servirá para realizar la Evaluación de Riesgos Psicosociales. Su objetivo es identificar y medir todas aquellas condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo que pueden representar un riesgo para la salud. Los resultados colectivos del cuestionario nos servirán para mejorarlas.

Se trata de un cuestionario **CONFIDENCIAL y ANÓNIMO**. Toda la información será analizada por personal técnico sujeto al mantenimiento del secreto profesional y utilizada exclusivamente para los fines descritos.

Su contestación es **INDIVIDUAL**. Por ello, te pedimos que respondas sinceramente a cada una de las preguntas sin previa consulta ni debate con nadie y que sigas las instrucciones de cada pregunta para contestar.

La mayoría de preguntas tienen **varias opciones de respuesta y debes señalar con una "X" la respuesta que consideres que describe mejor tu situación** (por ejemplo, escogiendo una sola opción entre las posibles respuestas: "*siempre / muchas veces/ algunas veces / sólo alguna vez / nunca*"). En otras preguntas no se trata de marcar una opción, sino de responder con un número. En la última página tienes un espacio para aportar cualquier comentario que quieras realizar respecto a este cuestionario y tus condiciones de trabajo. **Si tienes más de un empleo**, te pedimos que refieras todas tus respuestas solamente al que haces en **COOPERATIVA ANDALUCÍA CIA. LTDA.**

Forma de recogida del cuestionario: **este cuestionario se guardará en una base de datos electrónica.**

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de los riesgos psicosociales, se ha creado un **Grupo de Trabajo**, si necesitas realizar alguna consulta te puedes dirigir a NATALIA MARCIAL, Técnico de Salud y Seguridad al 3214200 o ANDREA BRIONES al 0984166652.

Esta introducción al cuestionario supone una garantía legal de que todo el personal que va a trabajar para esta evaluación de riesgos, asumen y cumplen rigurosamente con todos y cada uno de los preceptos legales y éticos de protección de la intimidad y de los datos e informaciones personales. Una vez analizados, todos los cuestionarios serán destruidos.

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

I. En primer lugar, nos interesan algunos datos sobre ti y el trabajo doméstico-familiar

1. Eres:

- ☐1 Mujer
☐2 Hombre

2. ¿Qué edad tienes?:

- ☐1 Menos de 26 años
☐2 Entre 26 y 35 años
☐3 Entre 36 y 45 años
☐4 Entre 46 y 55 años
☐5 Más de 55 años

3. ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces tú?:

- ☐4 Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de tareas familiares y domésticas
☐3 Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas
☐2 Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas
☐1 Sólo hago tareas muy puntuales
☐0 No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas

4. Contesta a las siguientes preguntas sobre los problemas para compaginar las tareas doméstico-familiares y el empleo. *Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las preguntas.*

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) Si faltas algún día de casa, ¿las tareas domésticas que realizas se quedan sin hacer?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
b) Cuando estás en la empresa ¿piensas en las tareas domésticas y familiares?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
c) ¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

II. Las siguientes preguntas tratan de tu salud y bienestar personal.

5. En general, dirías que tu salud es:

- ☐4 Excelente
☐3 Muy buena
☐2 Buena
☐1 Regular
☐0 Mala

6. Por favor, di si te parece CIERTA O FALSA cada una de las siguientes frases. Responde a todas las preguntas y elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

	Totalmente cierta	Bastante cierta	No lo sé	Bastante falsa	Totalmente falsa
a) Me pongo enfermo/a más fácilmente que otras personas	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
b) Estoy tan sana/o como cualquiera	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
c) Creo que mi salud va a empeorar	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
d) Mi salud es excelente	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0

7. Las preguntas que siguen se refieren a cómo te has sentido DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS. Por favor, responde a todas las preguntas y elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas

Durante las últimas cuatro semanas,	Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Has estado muy nervioso/a?	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
b) ¿Te has sentido tan bajo/a de moral que nada podía animarte?	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
c) ¿Te has sentido calmada/o y tranquila/o?	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
d) ¿Te has sentido desanimado/a y triste?	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
e) ¿Te has sentido feliz?	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
f) ¿Te has sentido llena/o de vitalidad?	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
g) ¿Has tenido mucha energía?	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
h) ¿Te has sentido agotado/a?	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
i) ¿Te has sentido cansada/o?	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

8. ¿DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS con qué frecuencia has tenido los siguientes problemas? Por favor, responde a todas las preguntas y elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

Durante las últimas cuatro semanas	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) No he tenido ánimos para estar con gente	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
b) No he podido dormir bien	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
c) He estado irritable	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
d) Me he sentido agobiado/a	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
e) ¿Has sentido opresión o dolor en el pecho?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
f) ¿Te ha faltado el aire?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
g) ¿Has sentido tensión en los músculos?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
h) ¿Has tenido dolor de cabeza?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
i) ¿Has tenido problemas para concentrarte?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
j) ¿Te ha costado tomar decisiones?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
k) ¿Has tenido dificultades para acordarte de las cosas?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
l) ¿Has tenido dificultades para pensar de forma clara?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0

III. Las siguientes preguntas tratan de tu empleo actual y tus condiciones de trabajo.

81

11. ¿Realizas tareas de distintos puestos de trabajo?

- ☐1 No
- ☐2 Generalmente de nivel superior
- ☐3 Generalmente de nivel inferior
- ☐4 Generalmente del mismo nivel
- ☐5 Tanto de nivel superior, como de nivel inferior, como del mismo nivel
- ☐6 No lo sé

12. En el último año, ¿la dirección o tus superiores te han consultado sobre cómo mejorar la forma de producir o realizar el servicio?

- ☐0 Siempre
- ☐1 Muchas veces
- ☐2 Algunas veces
- ☐3 Sólo alguna vez
- ☐4 Nunca

13. En tu día a día, ¿tus superiores te permiten decidir cómo realizas tu trabajo (métodos, orden de las tareas...etc.)?

- ☐0 Siempre
- ☐1 Muchas veces
- ☐2 Algunas veces
- ☐3 Sólo alguna vez
- ☐4 Nunca

14. ¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocido salarialmente?

- ☐1 Sí
- ☐2 No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de comercial pero me pagan como administrativa)
- ☐3 No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de administrativa pero me pagan como comercial)
- ☐4 No lo sé

15. Desde que entraste en COOPERATIVA ANDALUCÍA CIA. LTDA., ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?

- ☐1 Sí
- ☐2 No

III. Las siguientes preguntas tratan de tu empleo actual y tus condiciones de trabajo.

86

17. ¿Qué tipo de relación laboral tienes con COOPERATIVA ANDALUCÍA CIA. LTDA.?

- ☐1 FIJO
- ☐2 FIJO DISCONTINUO
- ☐3 FUNCIONARIO

18. Tu contrato es:

- ☐1 A tiempo completo con reducción de jornada (maternidad, paternidad, estudios, discapacidad)
- ☐2 A tiempo completo

19. ¿Cuál es tu horario de trabajo?

- ☐1 Jornada partida (mañana y tarde)
- ☐2 Turno fijo de mañana
- ☐3 Turno fijo de tarde
- ☐4 Turno fijo de noche
- ☐5 Turnos rotatorios excepto el de noche
- ☐6 Turnos rotatorios con el de noche

20. ¿Qué días de la semana trabajas?

- ☐1 De lunes a viernes
- ☐2 De lunes a sábado
- ☐3 Sólo fines de semana o festivos
- ☐4 De lunes a viernes y, excepcionalmente, sábados, domingos y festivos
- ☐5 Tanto entre semana como fines de semana y festivos

21. ¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?

- ☐1 No tengo ningún margen de adaptación en relación a la hora de entrada y salida
- ☐2 Puedo elegir entre varios horarios fijos ya establecidos
- ☐3 Tengo hasta 30 minutos de margen
- ☐4 Tengo más de media hora y hasta una hora de margen
- ☐5 Tengo más de una hora de margen

III. Las siguientes preguntas tratan de tu empleo actual y tus condiciones de trabajo.

86

22. ¿Con qué frecuencia te cambian la hora que tienes establecida de entrada y salida?

- ☐ 0 Siempre
- ☐ 1 Muchas veces
- ☐ 2 Algunas veces
- ☐ 3 Sólo alguna vez
- ☐ 4 Nunca

23. ¿Con qué frecuencia te cambian los días de la semana que tienes establecido trabajar?

- ☐ 0 Siempre
- ☐ 1 Muchas veces
- ☐ 2 Algunas veces
- ☐ 3 Sólo alguna vez
- ☐ 4 Nunca

24. Indica cuántas horas trabajaste la semana pasada para COOPERATIVA ANDALUCÍA CIA. LTDA.

- ☐ 1 30 horas o menos
- ☐ 2 De 31 a 35 horas
- ☐ 3 De 36 a 40 horas
- ☐ 4 De 41 a 45 horas
- ☐ 5 Más de 45 horas

26. Tu salario es

- ☐ 1 Fijo
- ☐ 2 Una parte fija y otra variable
- ☐ 3 Todo variable (a destajo, a comisión)

27. ¿Tu trabajo está bien pagado?

- ☐ 1 Sí
- ☐ 2 No

IV. Las preguntas a continuación tratan de los contenidos y exigencias de tu trabajo actual.

28. Estas preguntas tratan sobre la cantidad de trabajo que tienes con relación al tiempo del que dispones. Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

III. Las siguientes preguntas tratan de tu empleo actual y tus condiciones de trabajo.

86

a) ¿Tienes que trabajar muy rápido?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
b) ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
c) ¿Tienes tiempo de llevar al día tu trabajo?	[]0	[]1	[]2	[]3	[]4
d) ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	[]0	[]1	[]2	[]3	[]4

29. Estas preguntas tratan sobre las exigencias cualitativas de tu trabajo actual. Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tu trabajo requiere memorizar muchas cosas?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
b) ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones de forma rápida?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
c) ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones difíciles?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
d) ¿Tu trabajo requiere que te calles tu opinión?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
e) ¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
f) ¿Te cuesta olvidar los problemas del trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
g) ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
h) ¿Se producen en tu trabajo momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0

30. Estas preguntas tratan sobre el margen de autonomía que tienes en el trabajo actual. Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
b) ¿Tienes influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
c) ¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
d) ¿Puedes coger las vacaciones más o menos cuando tú quieres?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
e) ¿Puedes dejar tu trabajo para charlar con un compañero o compañera?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
f) Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
g) ¿Se tiene en cuenta tu opinión cuando se te asignan tareas?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
h) ¿Tienes influencia sobre el orden en el que realizas las tareas?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0

31. Estas preguntas tratan sobre el contenido de tu trabajo, las posibilidades de desarrollo profesional y la integración en la empresa actual. Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
b) ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
c) ¿La realización de tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
d) ¿Las tareas que haces te parecen importantes?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
e) ¿Te sientes comprometido con tu profesión?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
f) ¿Tienen sentido tus tareas?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
g) ¿Tu trabajo es variado?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
h) ¿Tu trabajo requiere manejar muchos conocimientos?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
i) ¿Hablas con entusiasmo de tu empresa a otras personas?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
j) ¿Te gustaría quedarte en la empresa en la que estás para el resto de tu vida laboral?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
k) ¿Sientes que los problemas de tu empresa son también tuyos?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
l) ¿Sientes que tu empresa tiene una gran importancia para ti?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0

32. Queremos saber hasta qué punto te preocupan posibles cambios en tus condiciones de trabajo actual. Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

En estos momentos , ¿estás preocupado/a ...	Muy preocupado	Bastante preocupado	Más o menos preocupado	Poco preocupado	Nada preocupado
a) por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
b) por si te cambian de tareas contra tu voluntad?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
c) por si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
d) por si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0

33. Estas preguntas tratan del grado de definición de tus tareas y de los conflictos que puede suponer la realización de tu trabajo actual. Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
b) ¿Haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
c) ¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
d) ¿Sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
e) ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
f) ¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
g) ¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
h) ¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar a tu futuro?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
i) ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
j) ¿Tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0

34. Las siguientes preguntas tratan de situaciones en las que necesitas ayuda o apoyo en el trabajo actual. Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Recibes ayuda y apoyo de tus compañeras o compañeros?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
b) Tus compañeros o compañeras ¿están dispuestos a escuchar tus problemas en el trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
c) ¿Hablas con tus compañeros o compañeras sobre cómo llevas a cabo tu trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
d) ¿Recibes ayuda y apoyo de tu inmediato o inmediata superior?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
e) ¿Tu inmediata/o superior está dispuesto a escuchar tus problemas en el trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
f) ¿Hablas con tu superior sobre cómo llevas a cabo tu trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0

35. Las siguientes preguntas tratan de la relación con los compañeros y/o compañeras de trabajo actualmente. Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tu puesto de trabajo se encuentra aislado del de tus compañeros/as ?	[]0	[]1	[]2	[]3	[]4
b) ¿Puedes hablar con tus compañeros o compañeras mientras estás trabajando?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
c) ¿Hay un buen ambiente entre tú y tus compañeros/as de trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
d) Entre compañeras/os ¿os ayudáis en el trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
e) En el trabajo, ¿sientes que formas parte de un grupo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0

36. Las siguientes preguntas tratan de la relación con tus jefes inmediatos en el trabajo actual. Por favor, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

¿Tus actuales jefes inmediatos...	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
b) planifican bien el trabajo?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
c) resuelven bien los conflictos?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
d) se comunican bien con los trabajadores y trabajadoras?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0

37. En relación con tu trabajo actual, ¿estás satisfecho/a con ...

	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Más o menos satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
a) tus perspectivas laborales?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
b) las condiciones ambientales de trabajo (ruido, espacio, ventilación, temperatura, iluminación...)?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
c) el grado en el que se emplean tus capacidades?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
d) tu trabajo, tomándolo todo en consideración?	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0

38. Por favor, responde a todas las preguntas y elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
b) En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0
c) En mi trabajo me tratan injustamente	[]0	[]1	[]2	[]3	[]4
d) Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado	[]4	[]3	[]2	[]1	[]0

Usa este espacio para hacer los comentarios que creas convenientes.

ANEXO N°2

FORMATO DE ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA CIA. LTDA.

CATEGORÍA DE EXPOSICIÓN	Nº	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	PREGUNTAS CUALITATIVAS	P R E G U N T A T R A N S V E R S A L C A U S A S A P L I C A (D I M E N S I O N) C O N S I D E R A Q U E S O N L A S
EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EN EL TRABAJO	1	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS	Relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Podemos concluir que son altas cuando tenemos más trabajo del que podemos realizar en función del tiempo asignado	Considera usted que la cantidad de trabajo a ejecutar en su puesto, es acorde al número de personas que lo realiza?	
				Se realiza una planificación de actividades o tareas a ejecutar?, cómo se organiza el trabajo (Tiempos de entrega vs. Carga laboral)	
				Considera usted que dispone de las herramientas e insumos de manera permanente para ejecutar sus actividades?	
	2	ESCONDER EMOCIONES	Exigencias que obligan al individuo a mantener una apariencia neutral independientemente del comportamiento de usuarios o clientes, muy frecuente en puestos cuyas tareas centrales son prestar servicios a las personas, por ejemplo: sanidad, enseñanza, servicios sociales o de protección, entre otros). En dichos puestos de trabajo, estas exigencias son inherentes a las funciones que se desempeñan, por lo que no se pueden eliminar.	¿Cuántos clientes atiende al día, qué tiempo le toma atender cada uno, estimadamente?	
				Cómo se siente al tratar con gente diferente cada día?	
	3	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES	Exigencias de no involucrarnos en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo. Este tipo de exigencias al igual que las anteriores, son imposibles de eliminar por ser inherentes a las funciones que se desempeñan	Considera que esta área no va con su personalidad, si le proponen un cambio de área / puesto lo tomaría?, cuán satisfactorio le es tratar con personas diariamente.	
				Qué tan fácil le resultan sus tareas, considerar que le representan un reto en cuanto a la adquisición de nuevas destrezas?	
	4	EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS COGNITIVAS	Si la organización del trabajo facilita las oportunidades y los recursos necesarios, pueden implicar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades y favorecer la salud en tanto que promueven el aprendizaje y el trabajo activo. Por el contrario, cuando hay pocas posibilidades para el desarrollo de habilidades, pueden influenciar negativamente la salud, al igual que cuando son excesivamente bajas, reflejando pasividad y estancamiento.	Se siente estancado en su posición actual, qué tan motivante le resulta su trabajo actual	
Qué conocimientos técnicos considera usted qué le hacen falta para el desempeño de sus funciones?, aplica su formación académica en las funciones actuales?					
DOBLE PRESENCIA				Considera usted que su trabajo interfiere con sus labores familiares, domésticas u otras?, qué tan frecuentemente su jornada laboral interfiere con sus actividades familiares	
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	6	INFLUENCIA	En esta variable importan los métodos de trabajo a emplearse y si éstos son participativos o no, si permiten o limitan su autonomía.	Existen métodos preestablecidos para realizar las tareas o siente que puede innovar y hacerlo a su manera	
				Considera que la asignación de tareas es participativa?, tiene la automomía para escoger sus métodos de trabajo.	
	7	POSIBILIDADES DE DESARROLLO	Relación con las oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos.	Podría decirse que en su trabajo aprende cosas nuevas cada día?	
				Sus funciones le permiten aplicar los conocimientos, habilidades y experiencia pasada?	
	8	CONTROL DEL TIEMPO A DISPOSICIÓN	Así también en esta dimensión se incorporan aspectos como la autonomía en el tiempo de ejecución de trabajo y descansos, siendo lo ideal la integración de las necesidades del trabajo con la vida privada.	Siente que tiene toda la libertad para tomar descansos cuando lo requiere, la carga laboral le permite organizar su tiempo para disponer de estos descansos.	
				Considera que en su trabajo se le facilita el pedir permisos por emergencias o imprevistos privados?	
	9	SENTIDO DEL TRABAJO	El contenido del trabajo, el significado de las tareas por sí mismas, y el entendimiento de su contribución al producto o servicio final	En qué manera su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos institucionales	
				Sus tareas tienen relevancia dentro de su área o departamento, cuáles serían las consecuencias de la no ejecución de sus funciones	
10	COMPROMISO	Relación entre el apego a la organización evidenciado en el desempeño de tareas	Si se extiende en el plazo de entrega del producto que entrega su puesto actual, cuáles son las repercusiones?		

CATEGORÍA DE EXPOSICIÓN	Nº	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	PREGUNTAS CUALITATIVAS
APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO	11	POSINILIDAD DE RELACIÓN SOCIAL	Vinculados al relacionamiento social la falta de posibilidad de relación social se vincula al aislamiento físico con dificultades en la comunicación e interacción entre sujetos ya sea por factores físicos como la ubicación del puesto de trabajo o a su vez con una excesiva carga laboral	Cómo podría describir su relacionamiento con sus compañeros?, se siente apoyado por los compañeros en su entorno.
	12	APOYO SOCIAL DE COMPAÑEROS		Siente que puede solicitar ayuda a sus compañeros/Jefe para la ejecución de las actividades, que rebasen su capacidad por la sobrecarga laboral.
	13	APOYO SOCIAL DE SUPERIORES		Qué tan predispuestos se muestran sus compañeros/Jefe al momento de ayudarse entre sí?
	14	CALIDAD DE LIDERAZGO	Calidad de liderazgo, se vincula al apoyo social de superiores, y los principios o procedimientos de gestión de personal, así como las habilidades de desarrollo en los mandos de la organización.	Conidera que su jefe posee ciertas cualidades de Líder, describa cuáles?
				Desde su perspectiva qué cualidades de liderazgo podrían desarrollarse en su jefe inmediato.
	15	SENTIDO DE GRUPO	Cooperación y la formación de verdaderos equipos de trabajo, situación que podría darse por la gestión o políticas internas que promuevan la competitividad individual ya sea por salarios variables, o la asignación las tareas, cambios de horarios, u otros que puedan darse de forma arbitraria o no transparente	En qué ocasiones cree que se hace más evidente el trabajo en equipo en su área o departamento
				Considera que existe justicia organizacional, trato similar entre empleados, no preferencias en asignación de tareas, horarios entre otros?
	16	PREVISIBILIDAD	La ausencia de información o prácticas de gestión de la información y de comunicación centradas en cuestiones desvinculadas a las cotidianas del trabajo, y que no fomenten la transparencia	Considera que la Cooperativa maneja varias estrategias de comunicación a sus empleados?
				Qué tipo de información considera que no se está socializando de manera adecuada entre los colaboradores de la Cooperativa.
	17	CLARIDAD DE ROL	Claridad en la descripción de las actividades que ejecuta, delimitación de tareas bajo su competencia.	Conoce claramente lo que debe hacer en su cargo?, qué estrategias ha empleado para alinearse a lo descrito en su perfil como actividades inherentes, Considera que ejecuta más tareas que las que realmente debería hacer?, a qué cree que se debe esta situación.
	18	CONFLICTO DE ROL	Actividades que no corresponden a la descripción para su perfil	
COMPENSACIONES DEL TRABAJO	19	ESTIMA	Incluye aspectos como el reconocimiento, el apoyo adecuado y el trato justo	Qué tipo de estrategias emplea su Jefe inmediato como reconocimiento a usted por su buena getión, considera que existe un trato justo o equitativo en su área o departamento
	20	INSEGURIDAD DEL FUTURO	En relación a la pérdida del empleo y a los cambios no deseados de condiciones de trabajo la estabilidad laboral forma parte del control de estatus quo.	Qué tan frecuentes son los cambios de personal en su área de trabajo?, qué cambios ha sufrido su área que le hayan impactado de alguna manera?.

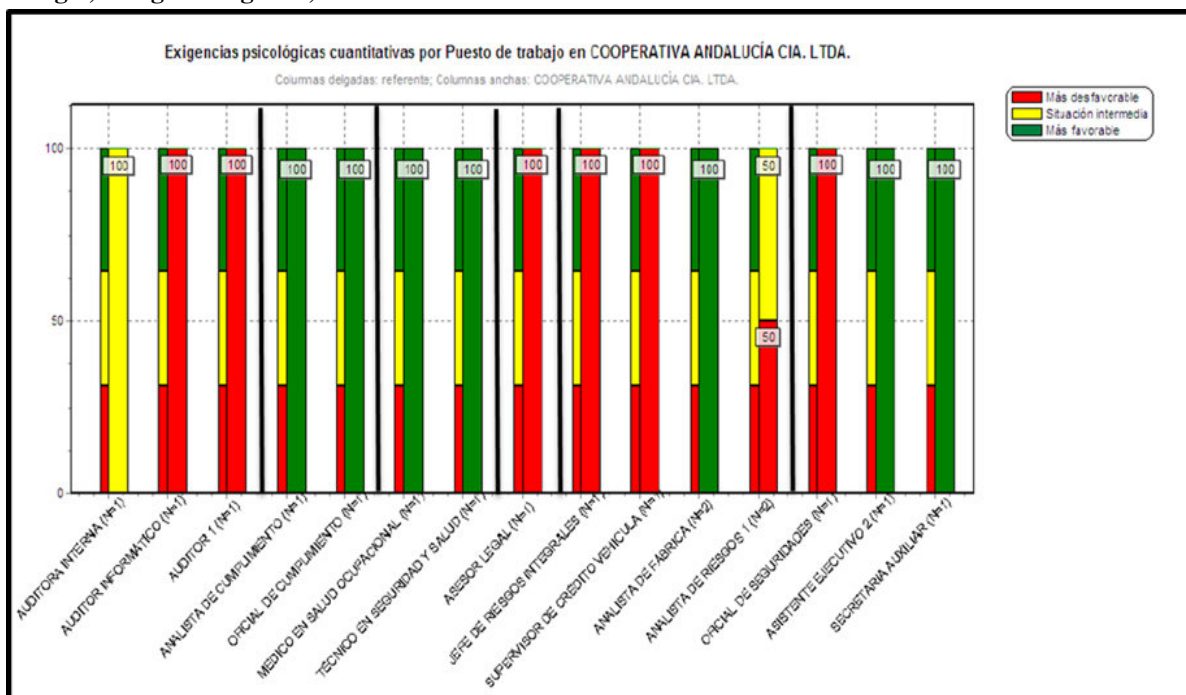
ANEXO N°3

ANEXO N°3

RESULTADOS RIESGOS PSICOSOCIALES A NIVEL DE CARGO

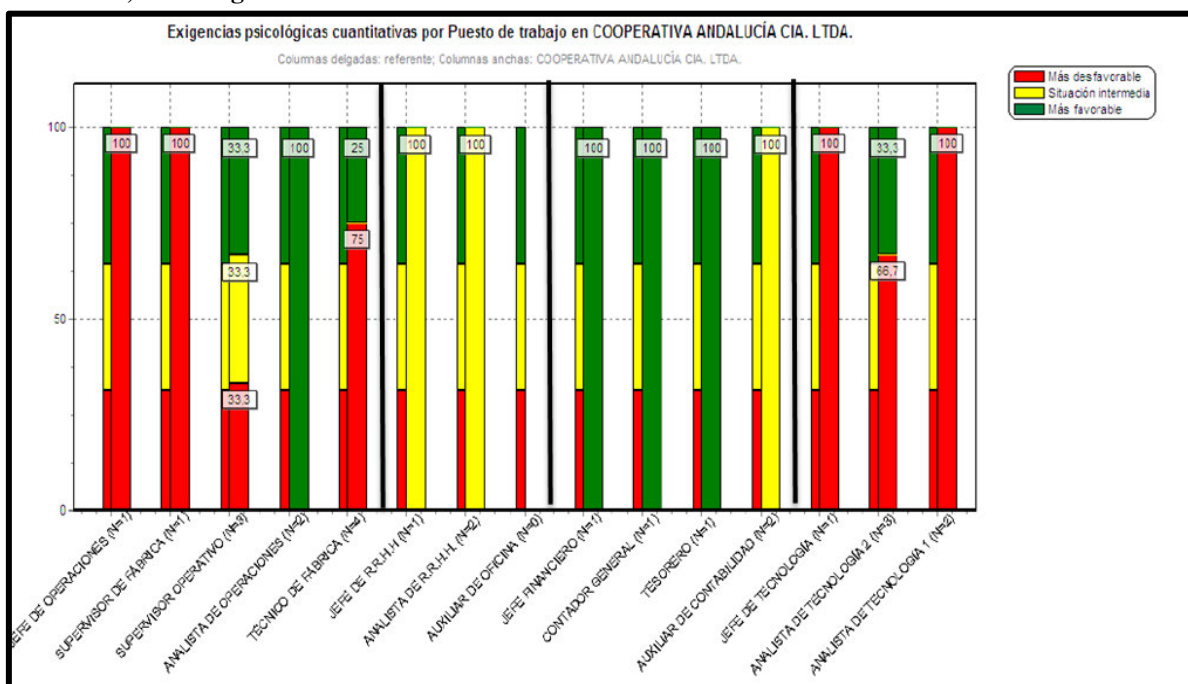
1. EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS CUANTITATIVAS

Ilustración 2.- Exigencias Psicológicas Cuantitativas por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



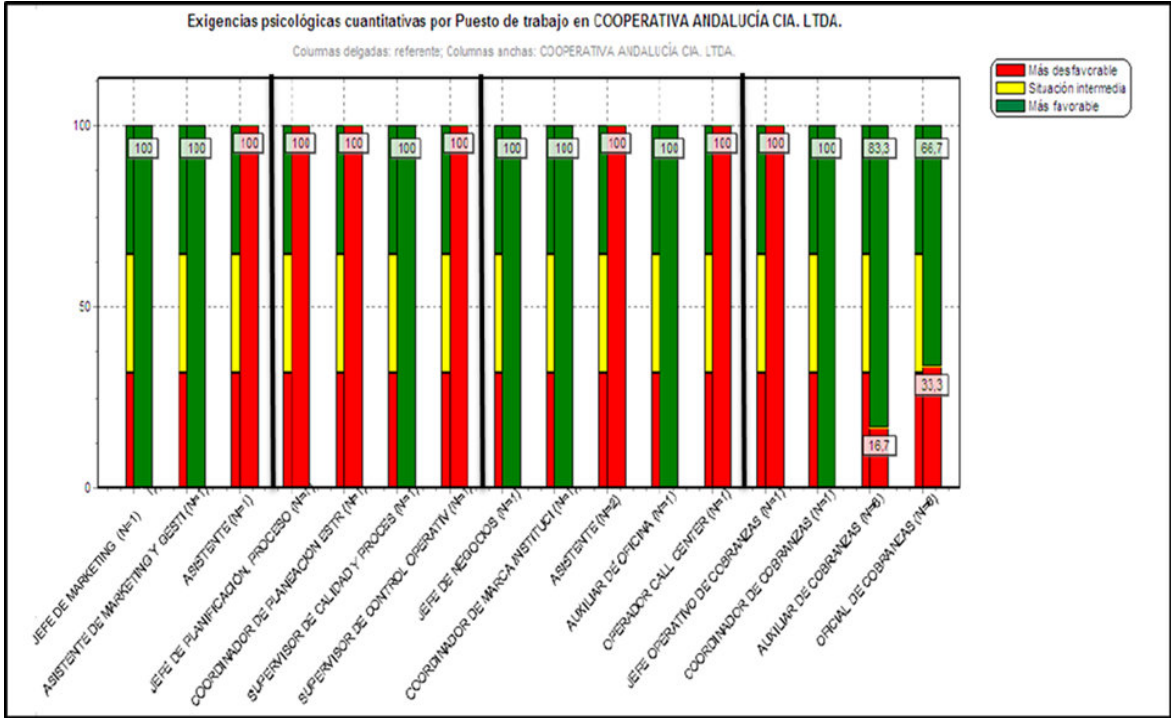
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5)

Ilustración 3.- Exigencias Psicológicas Cuantitativas por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



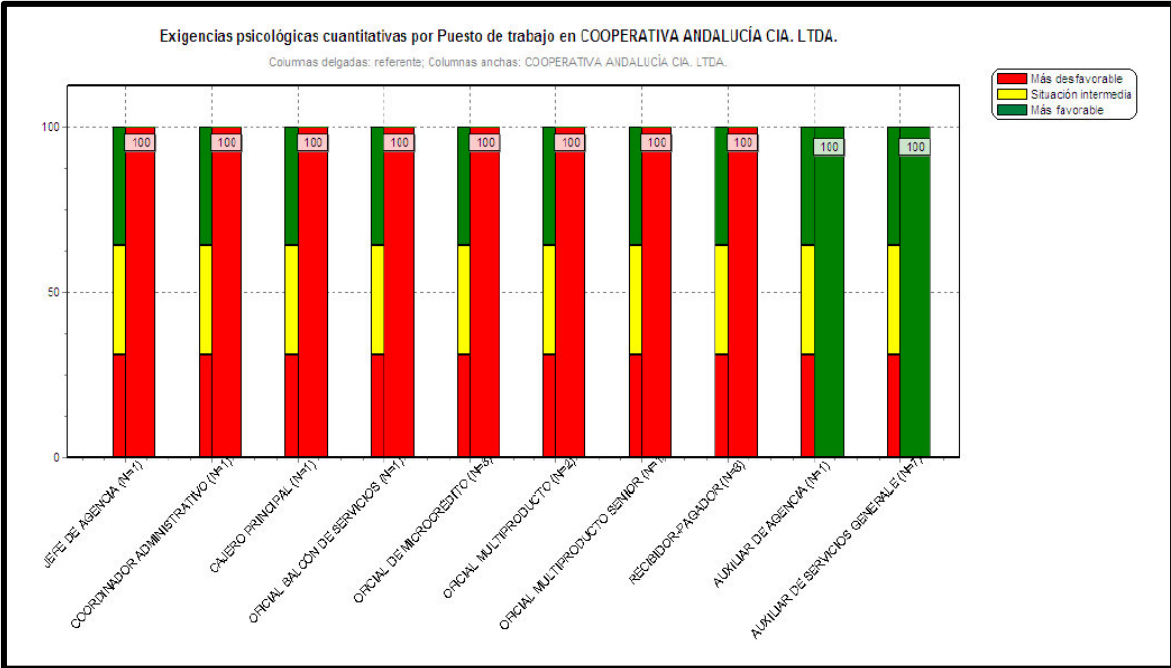
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) . Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5)

Ilustración 4.- Exigencias Psicológicas Cuantitativas por cargos Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5)

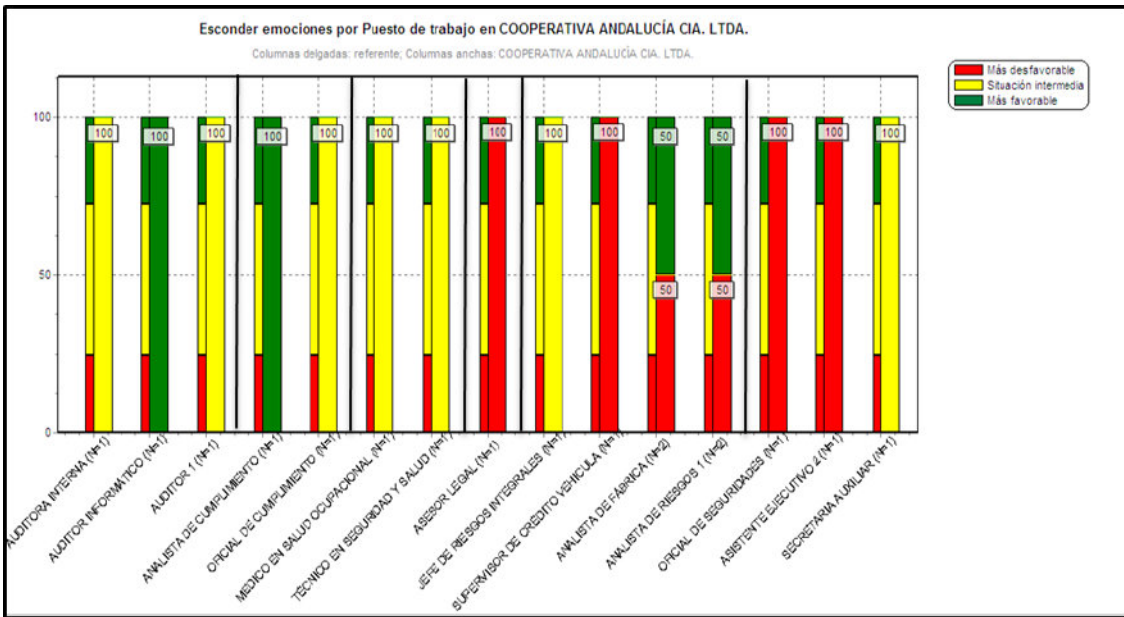
Ilustración 5.- Exigencias Psicológicas Cuantitativas por cargos Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5)

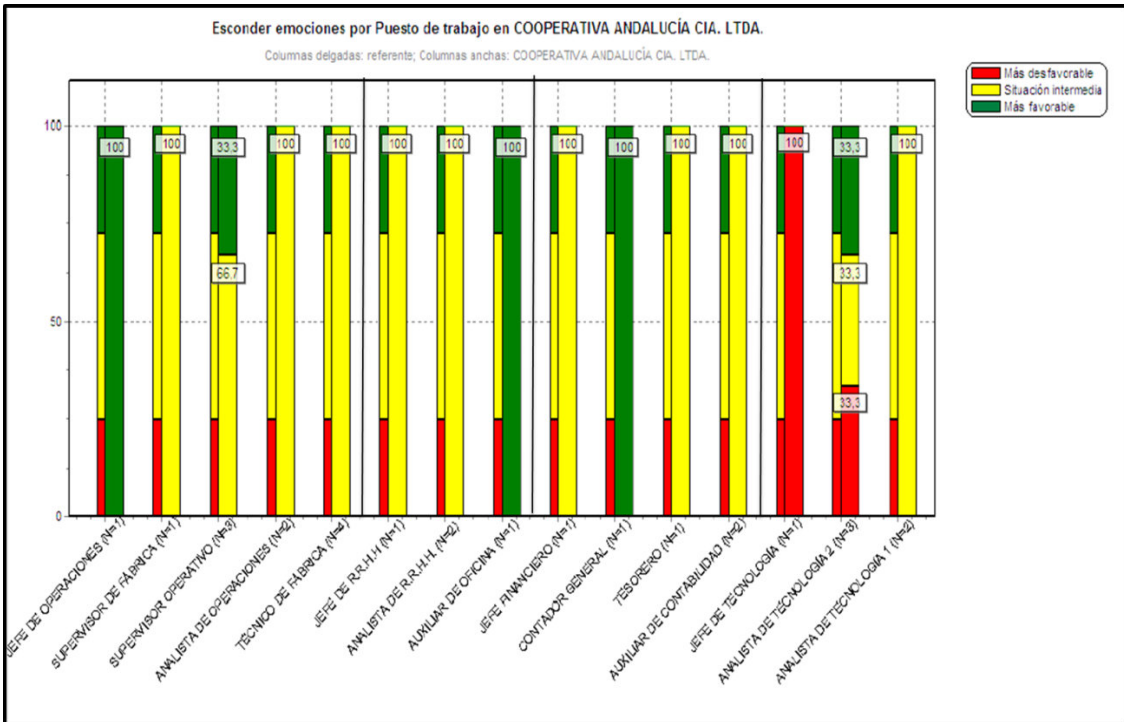
2. EXIGENCIAS DE ESCONDER EMOCIONES

Ilustración 6.- Exigencias de Esconder Emociones por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



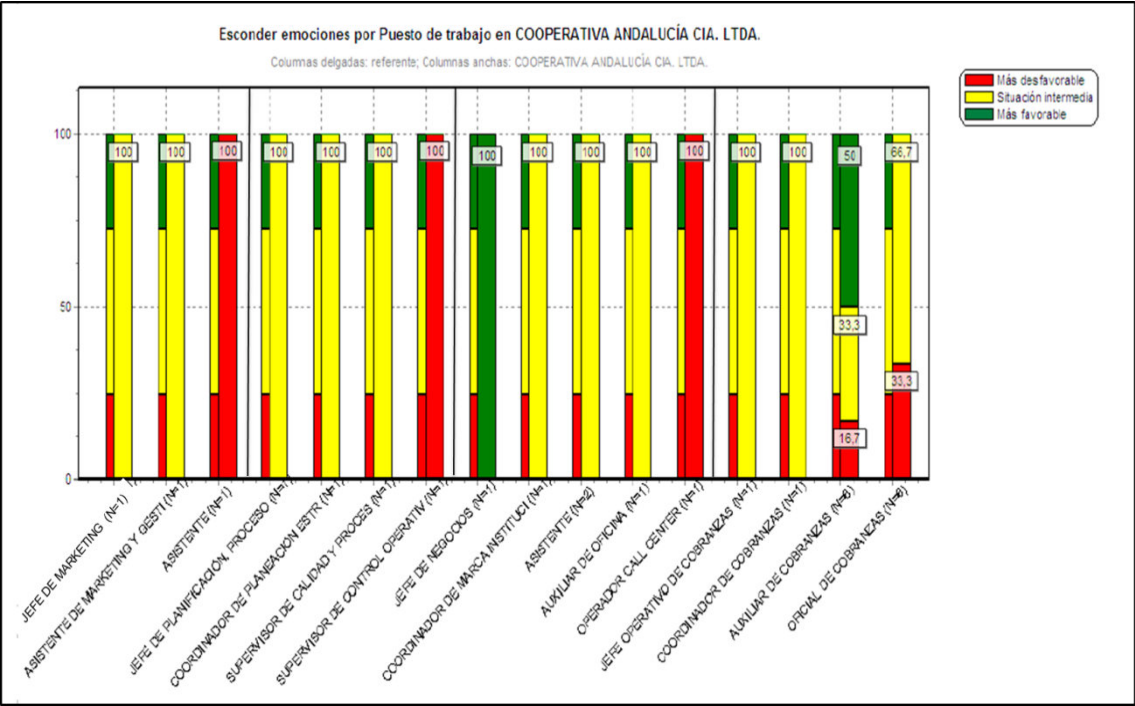
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5)

Ilustración 7. Exigencias de Esconder Emociones por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



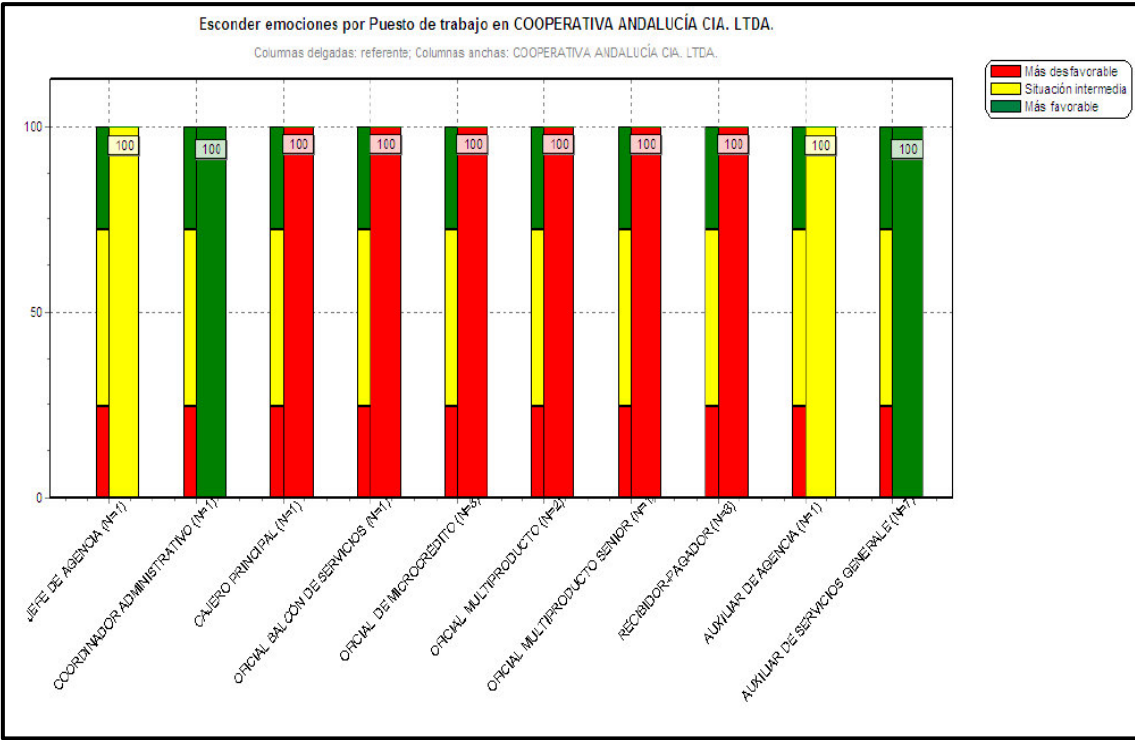
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5)

Ilustración 8. Exigencias de Esconder Emociones por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5)

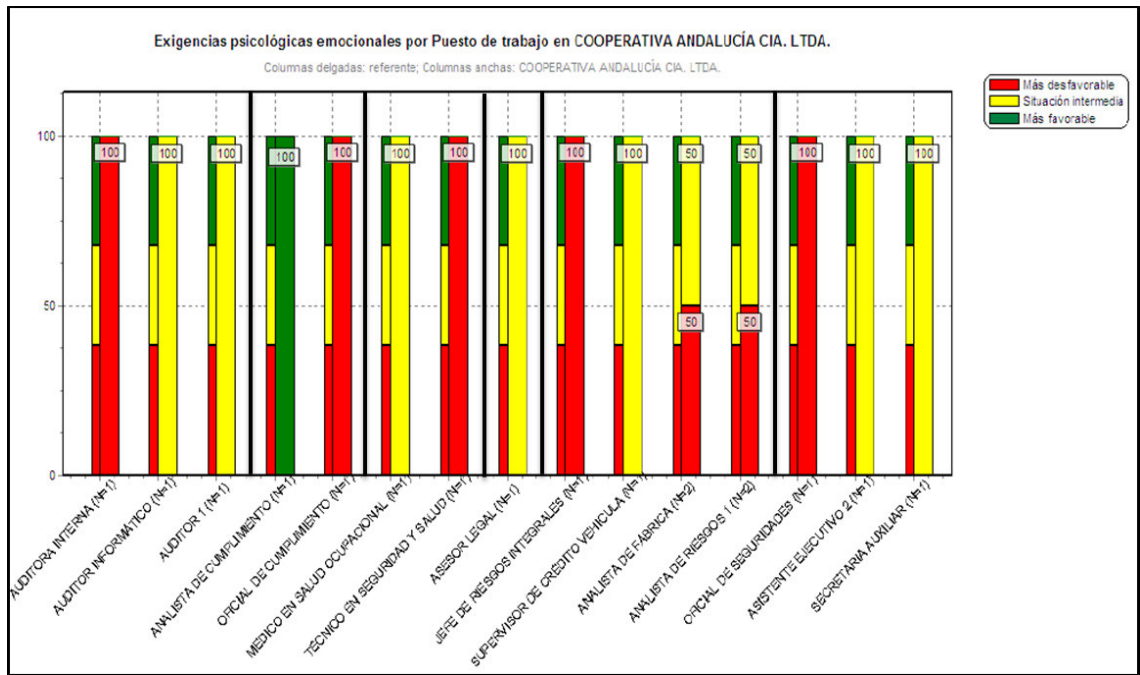
Ilustración 9. Exigencias de Esconder Emociones por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

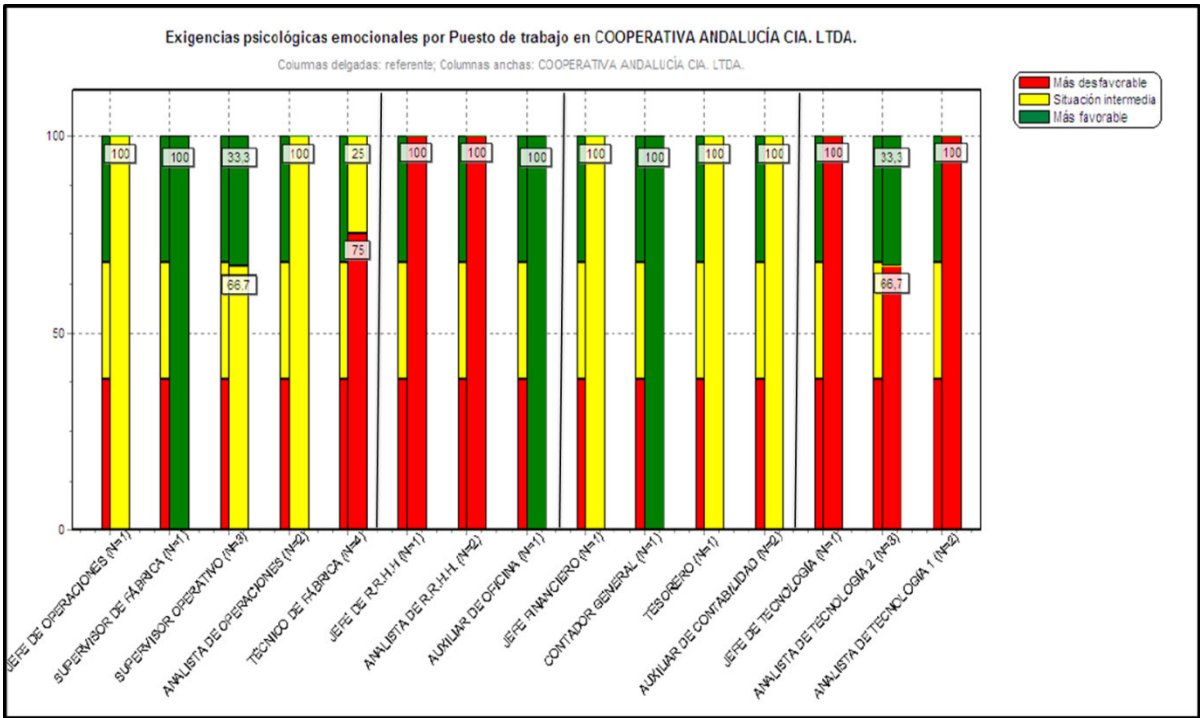
3. EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS EMOCIONALES

Ilustración 10.- Exigencias de Esconder Emociones por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



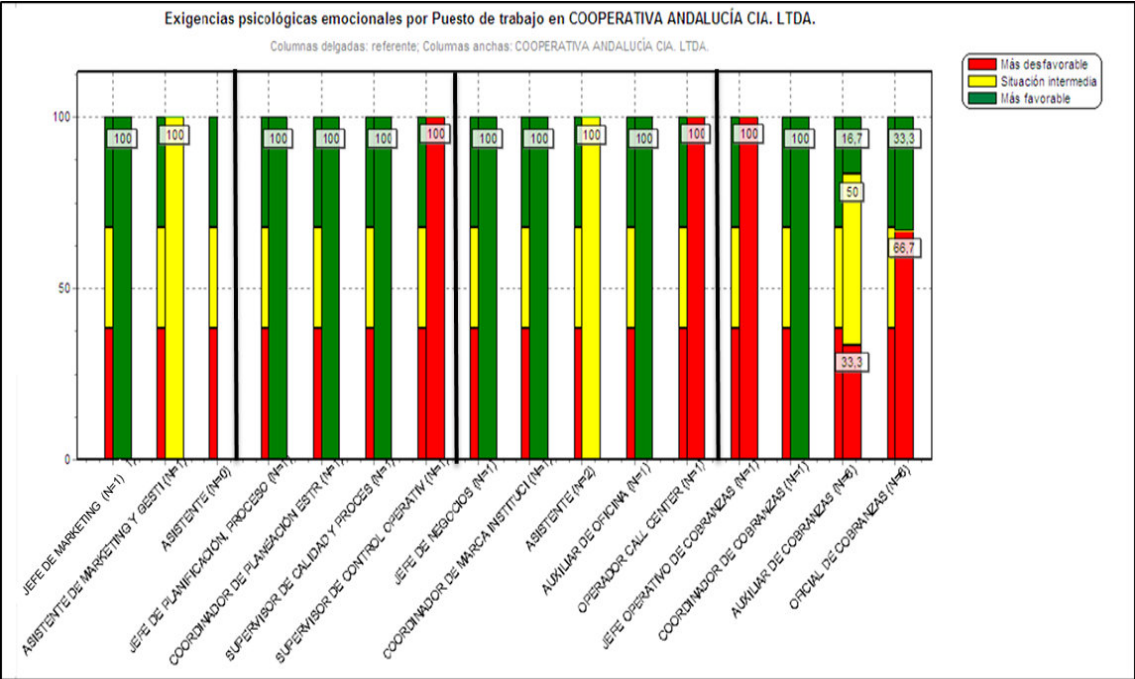
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 11. Exigencias de Esconder Emociones por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



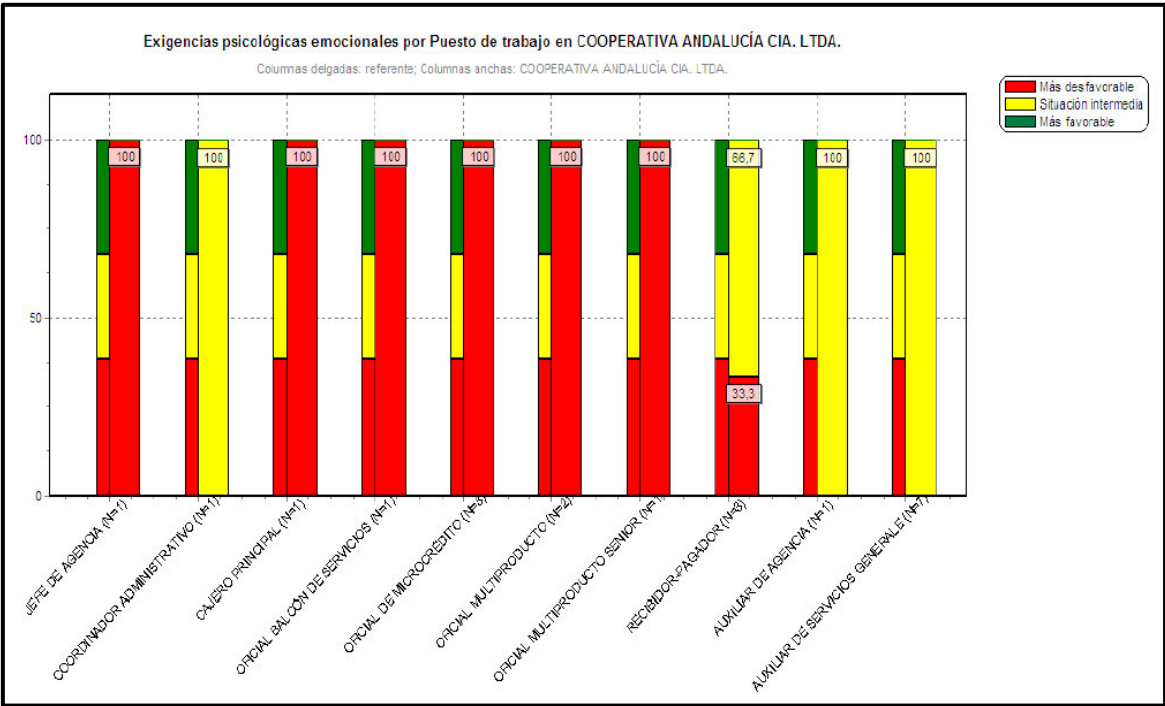
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 12. Exigencias de Esconder Emociones por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

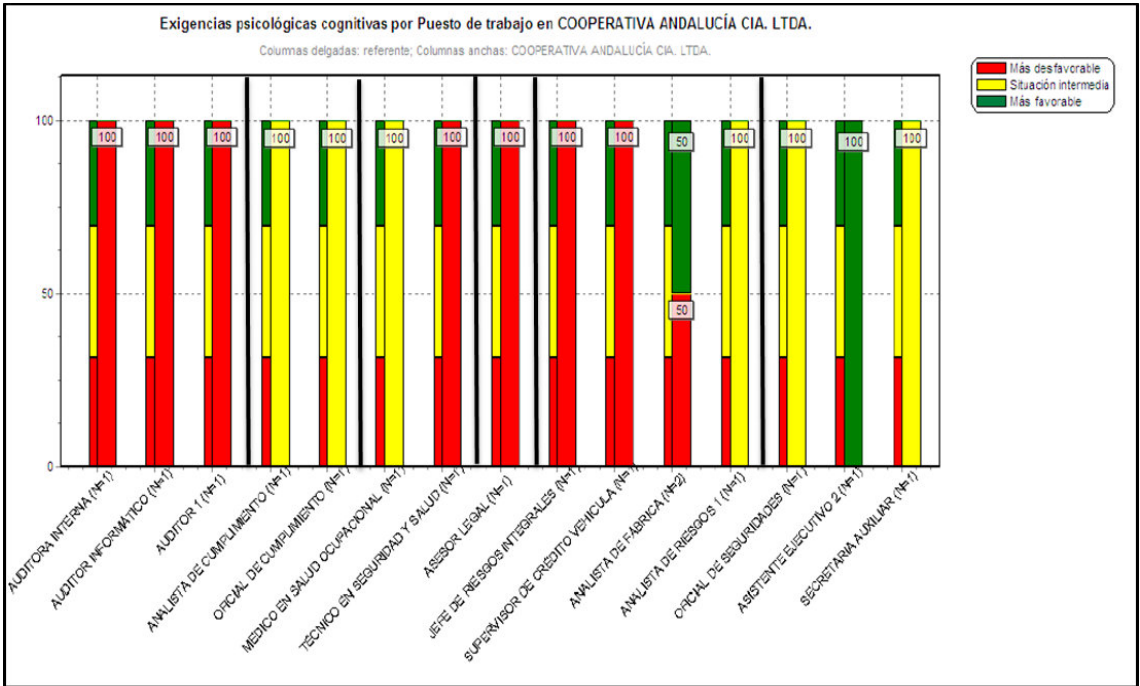
Ilustración 13. Exigencias de Esconder Emociones por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

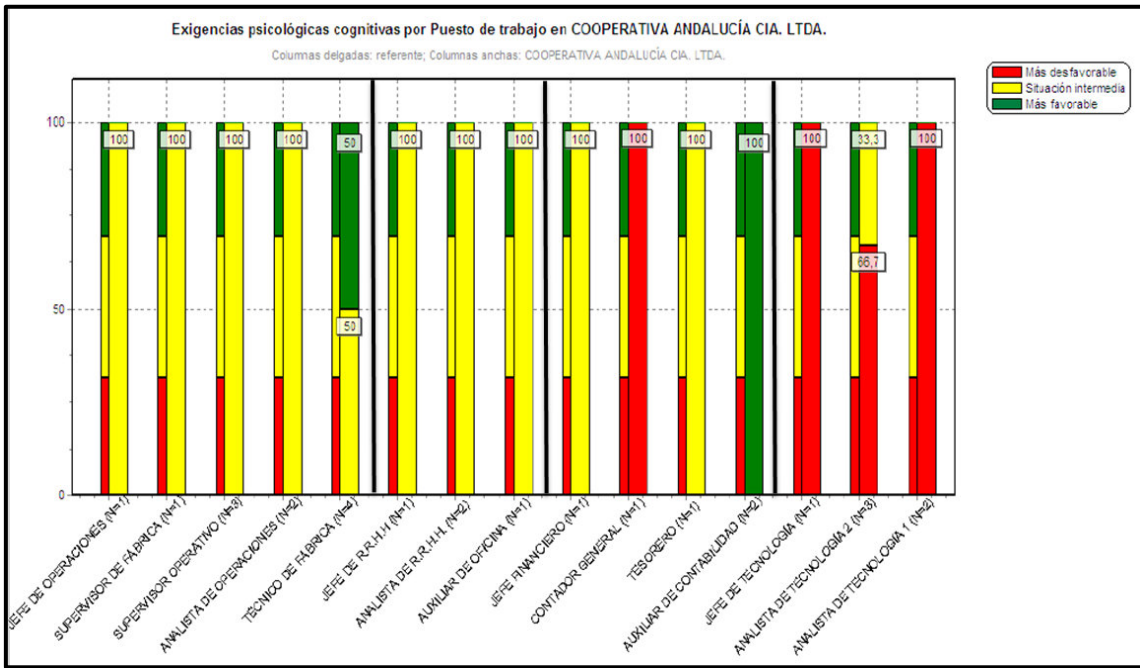
4. EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS COGNITIVAS

Ilustración 14.- Exigencias Psicológicas Cognitivas por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



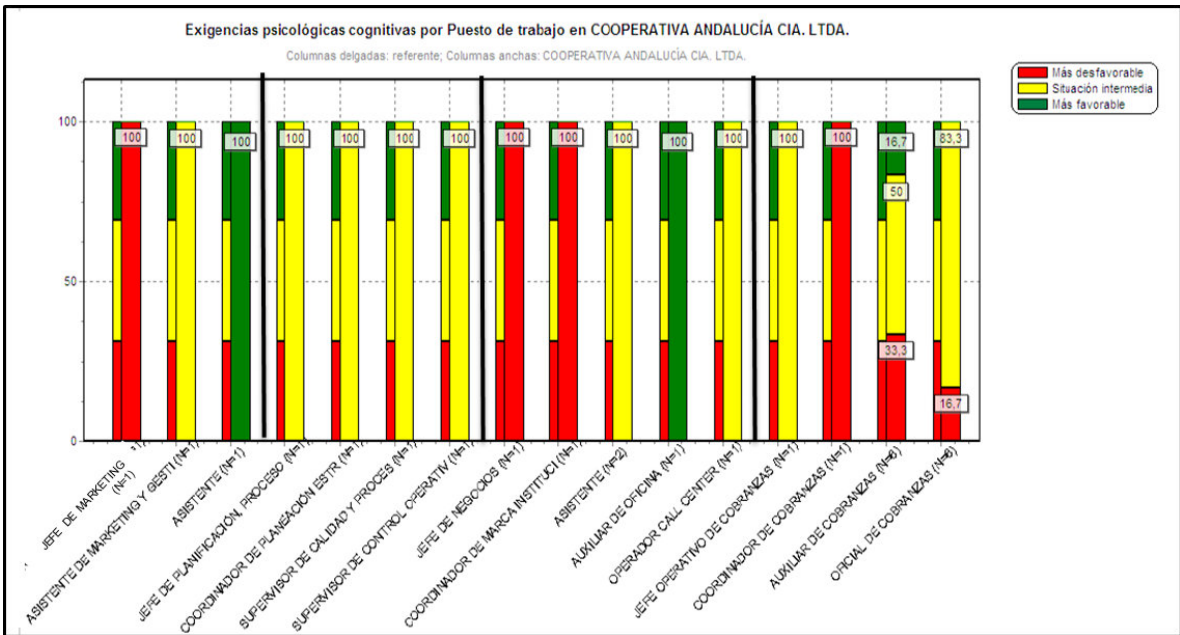
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 15. Exigencias Psicológicas Cognitivas por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



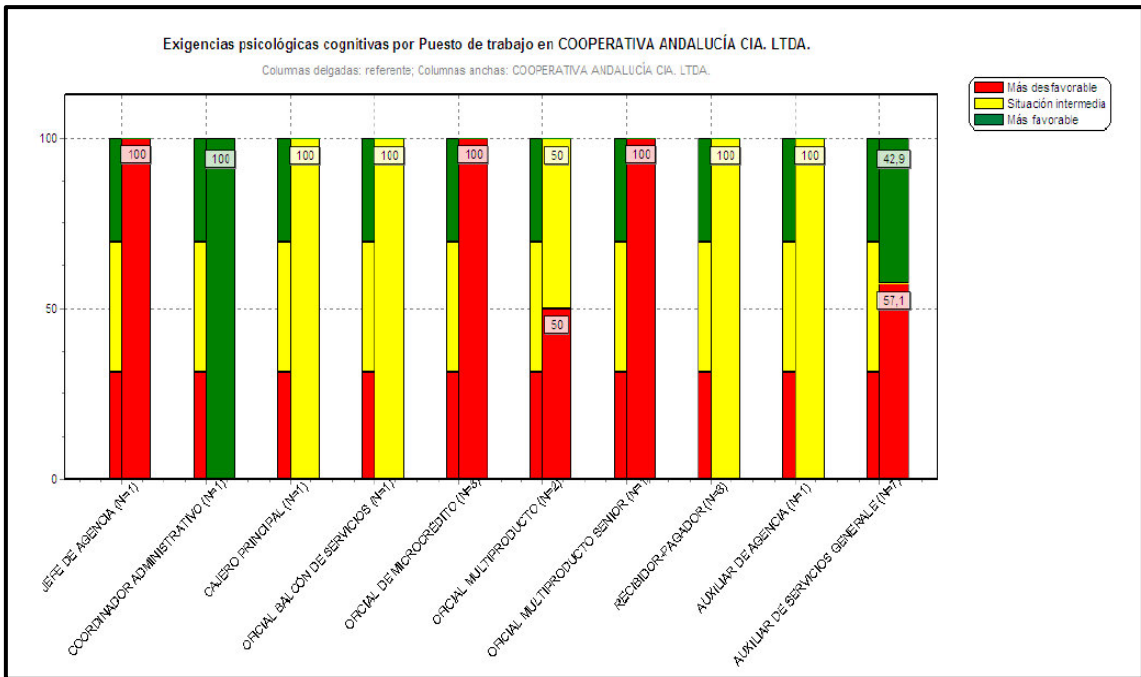
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 16. Exigencias Psicológicas Cognitivas por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

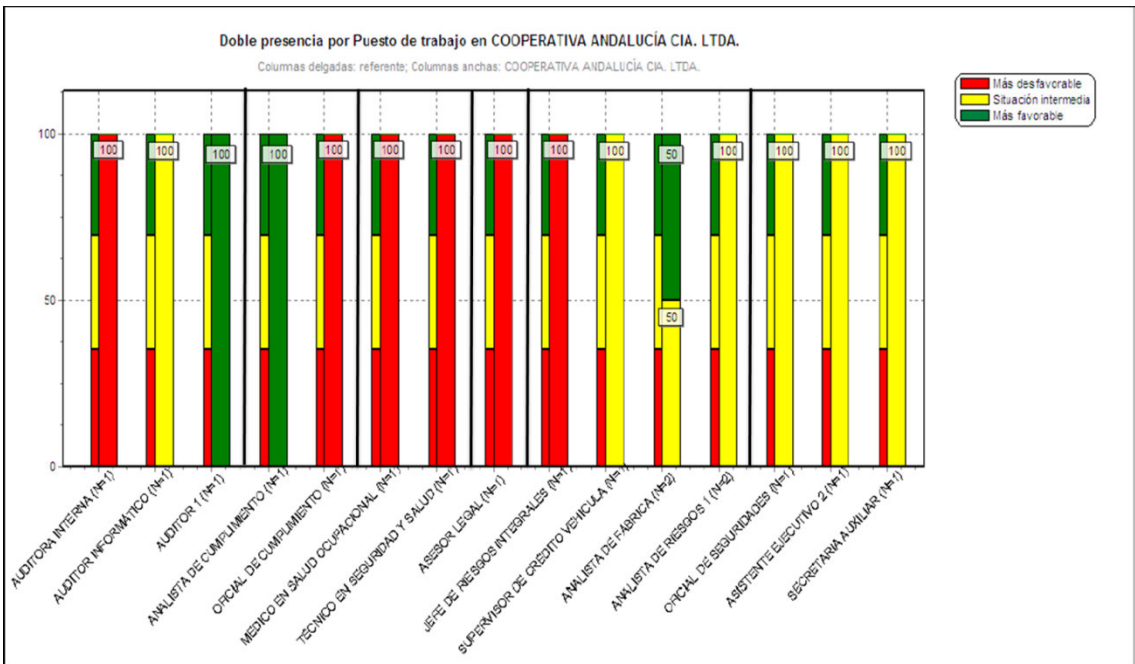
Ilustración 17. Exigencias Psicológicas Cognitivas por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

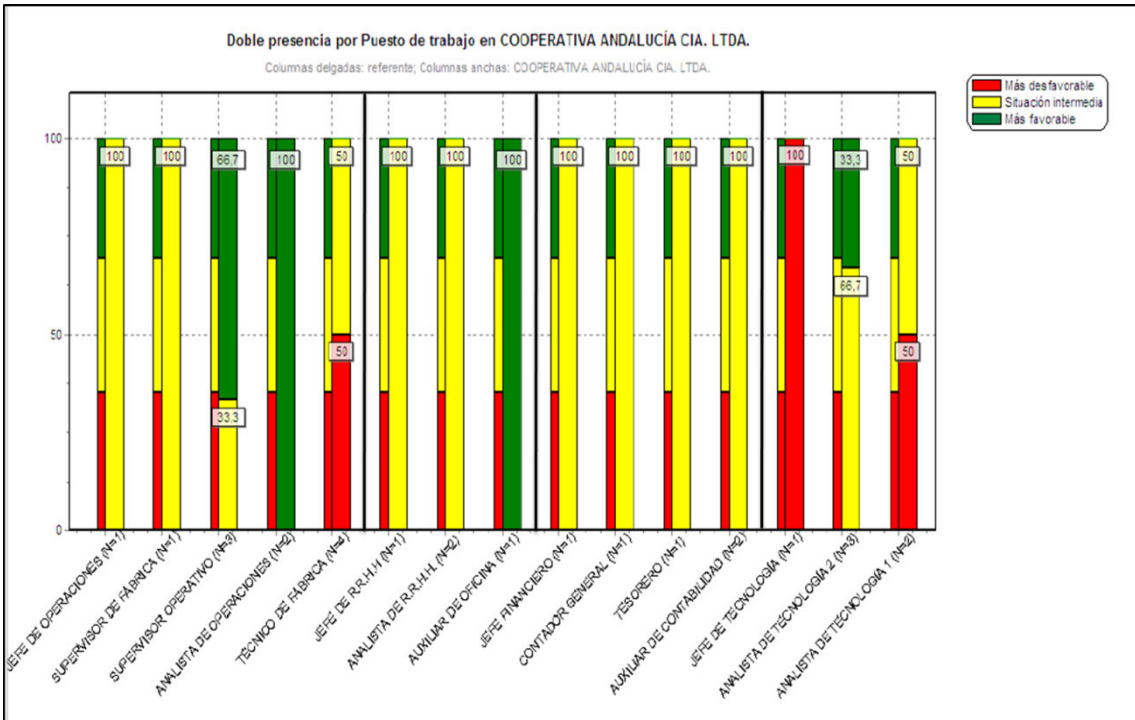
5. DOBLE PRESENCIA

Ilustración 18.- Doble Presencia por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



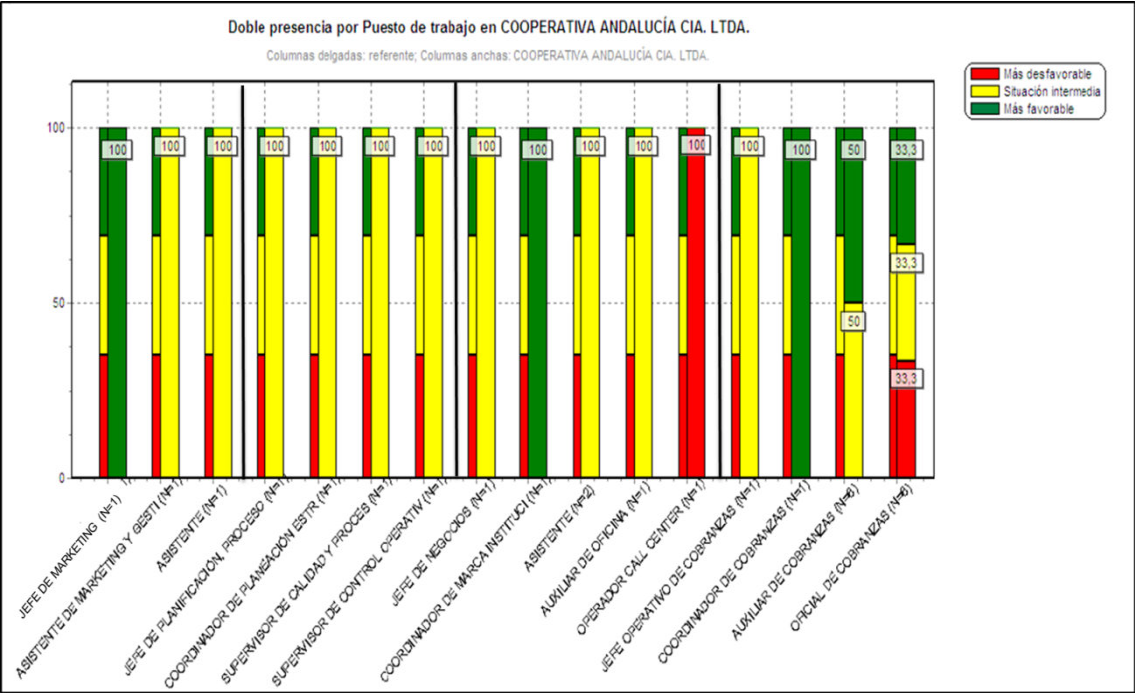
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 19. Doble presencia por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



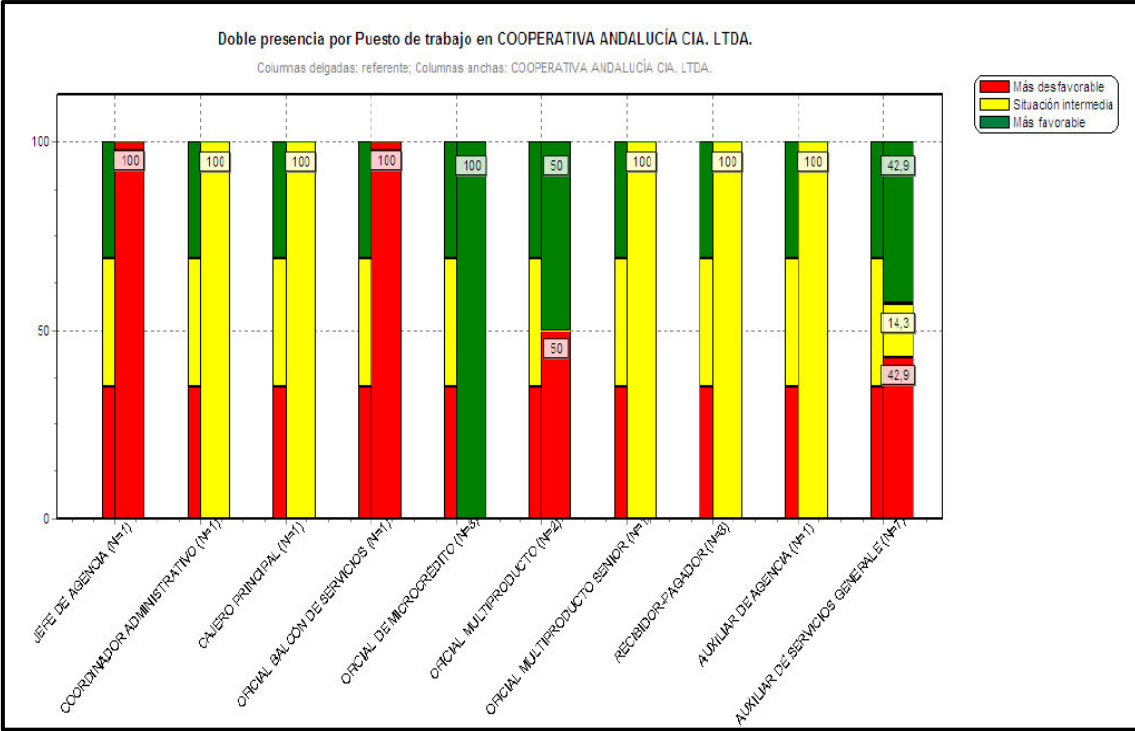
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 20. Doble Presencia por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 21. Doble Presencia por cargo Agencia Matriz

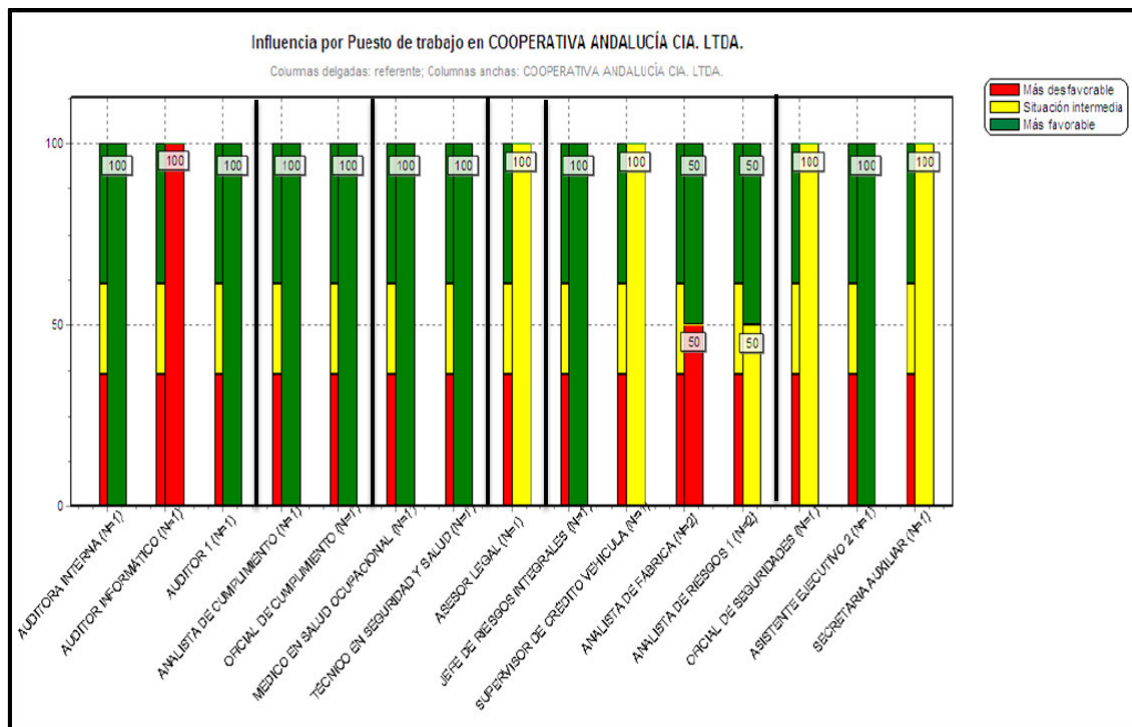


Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

CONTROL SOBRE EL TRABAJO

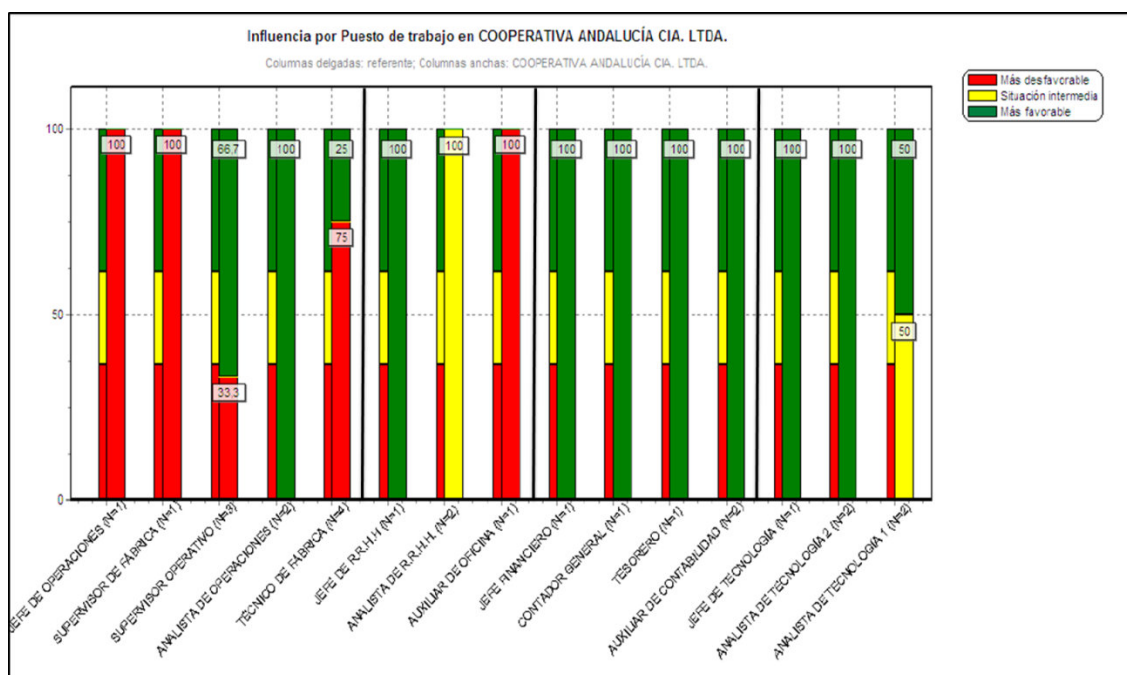
6. INFLUENCIA

Ilustración 22.- Influencia por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



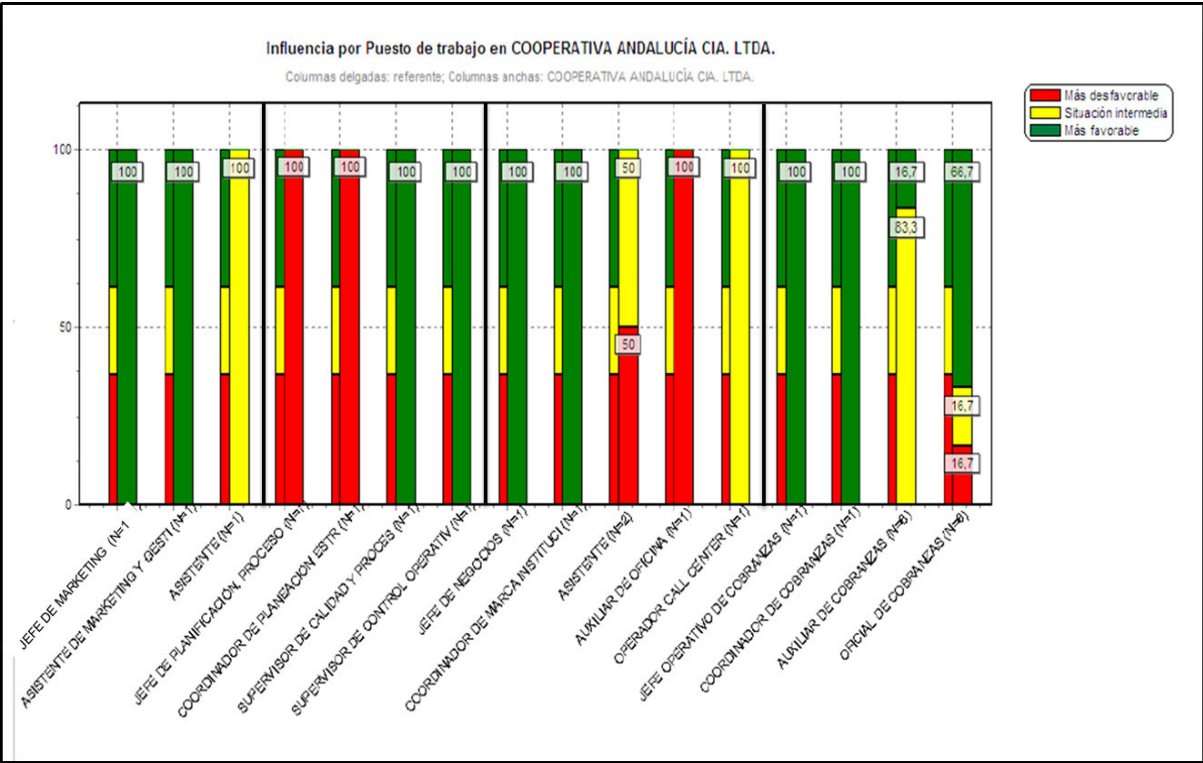
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 23. Influencia por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



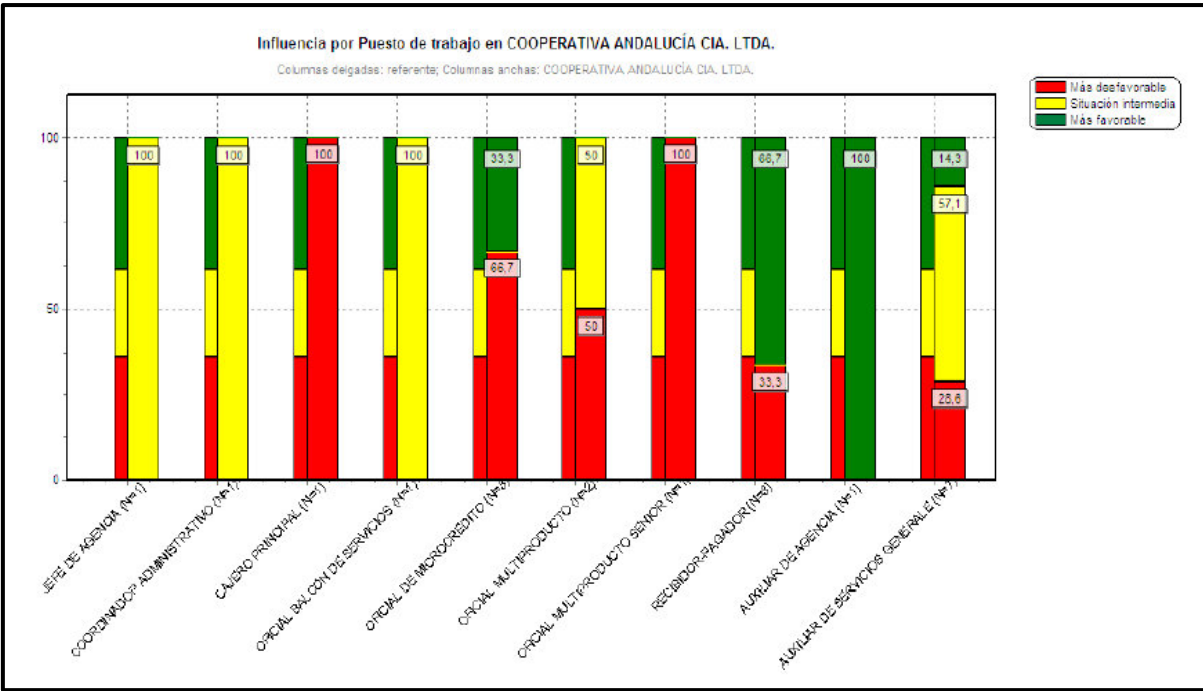
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 24. Influencia por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

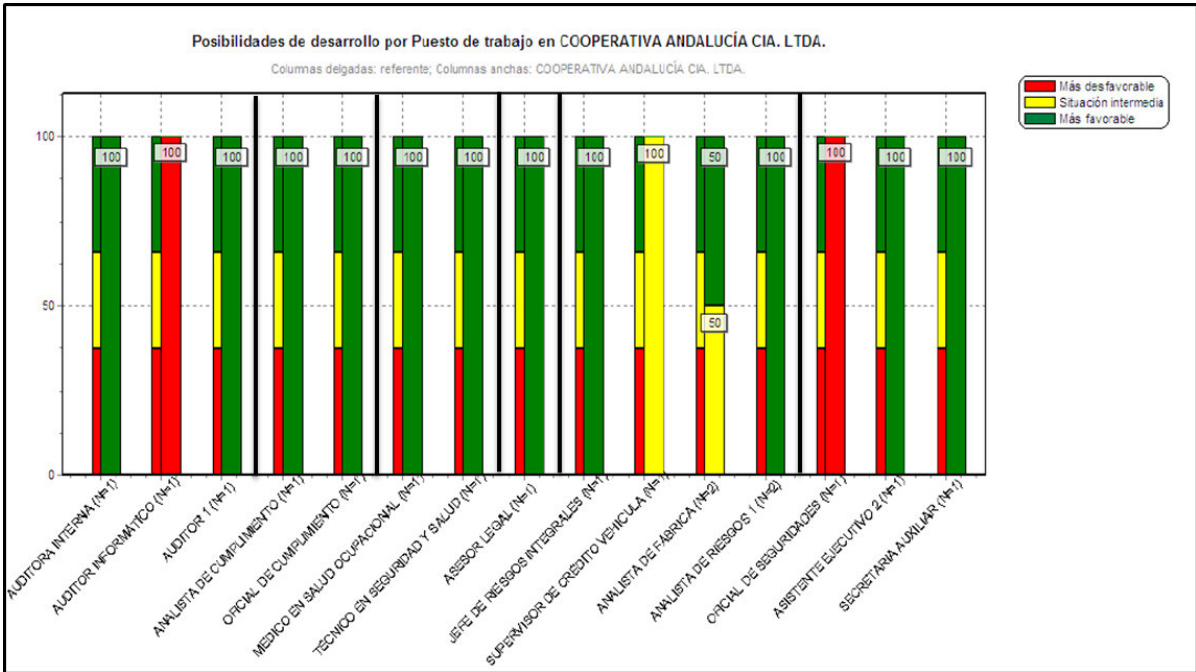
Ilustración 25. Influencia por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) .

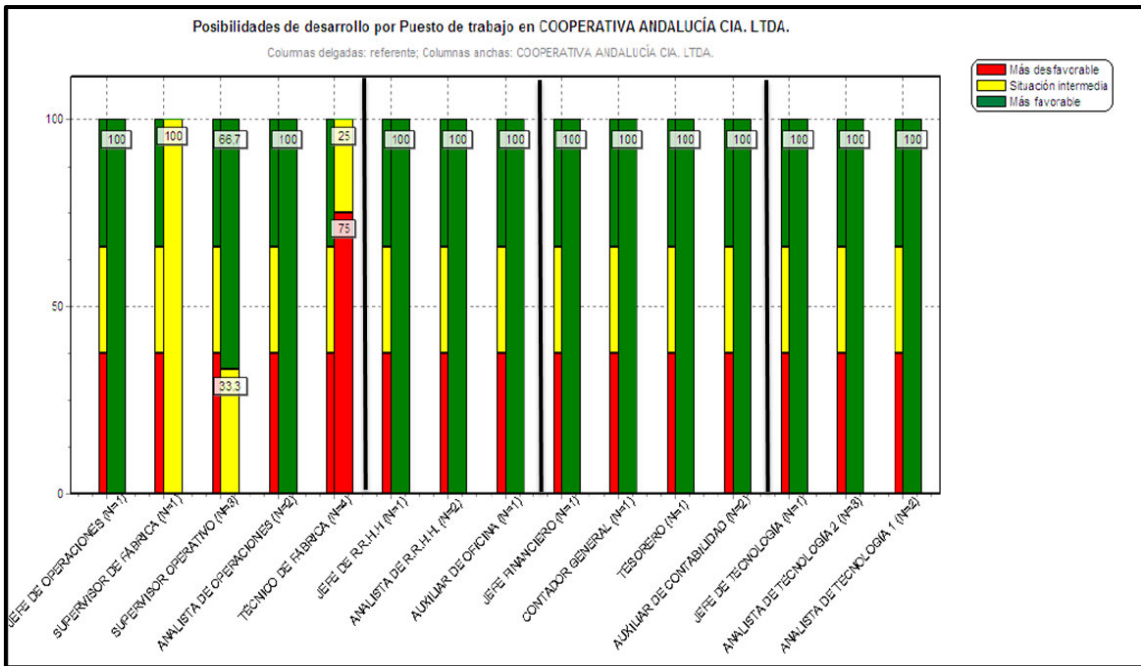
7. POSIBILIDADES DE DESARROLLO

Ilustración 26.- Posibilidades de Desarrollo por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



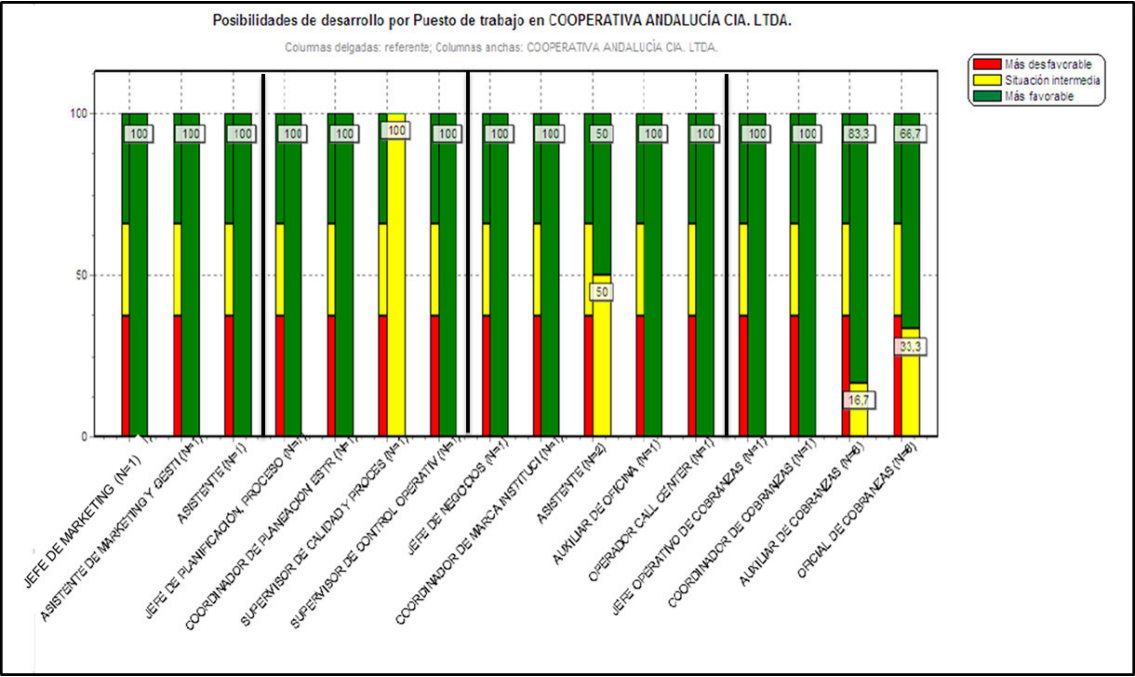
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 27. Posibilidades de Desarrollo por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



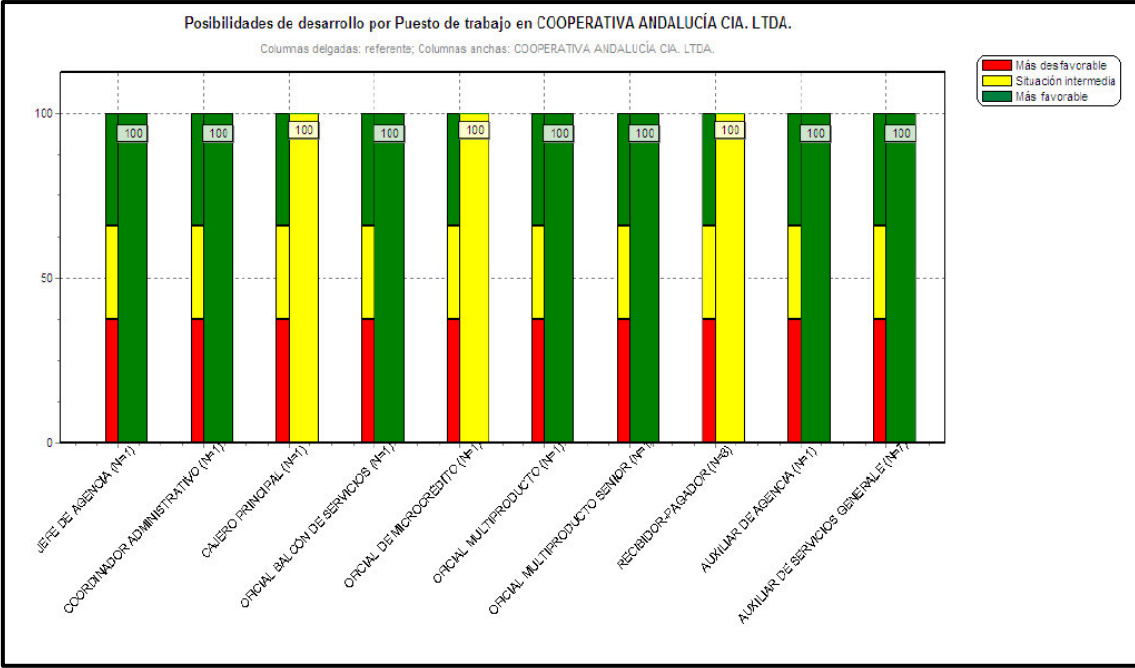
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 28. Posibilidades de Desarrollo cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

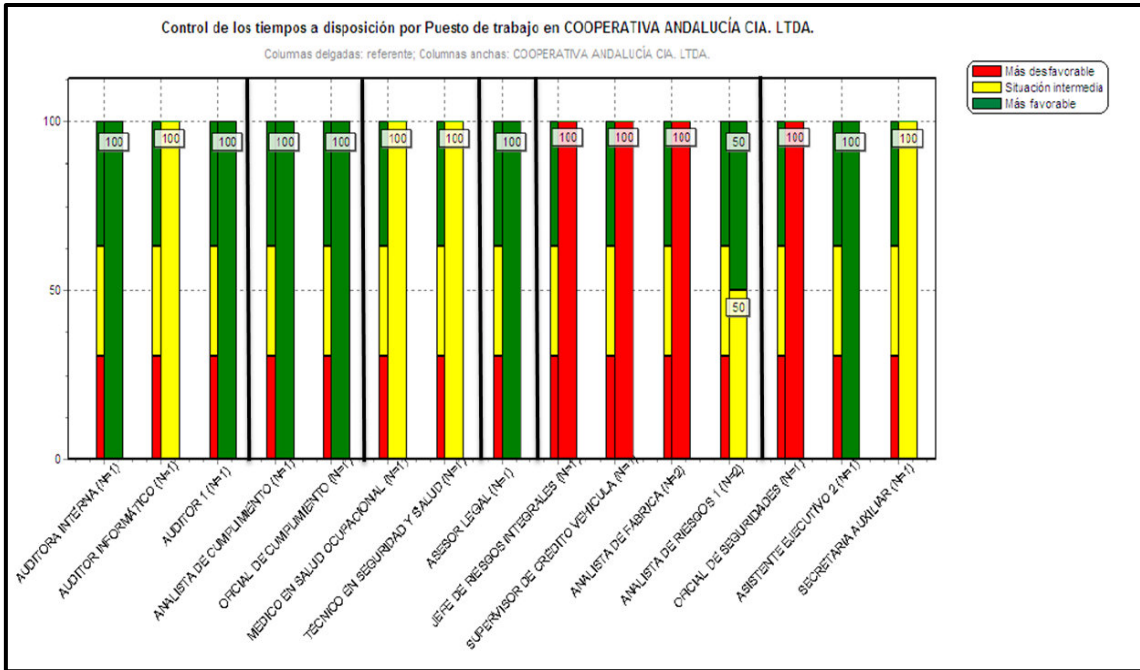
Ilustración 29. Posibilidades de Desarrollo por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

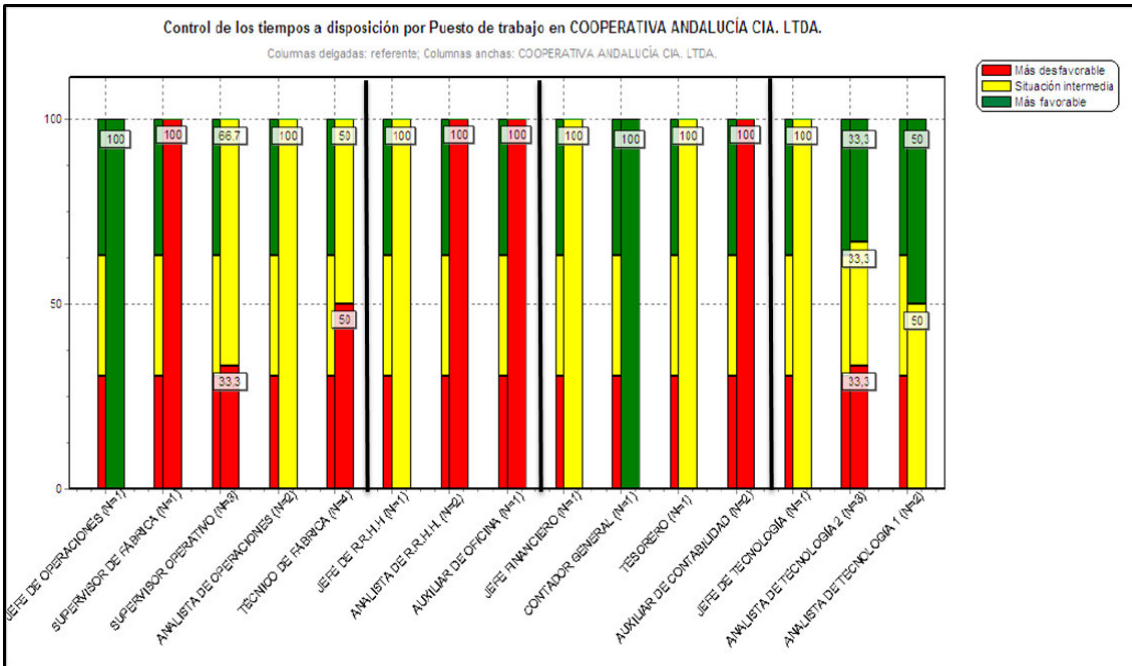
8. CONTROL DE LOS TIEMPOS A DISPOSICIÓN

Ilustración 30. Control de los Tiempos a Disposición por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



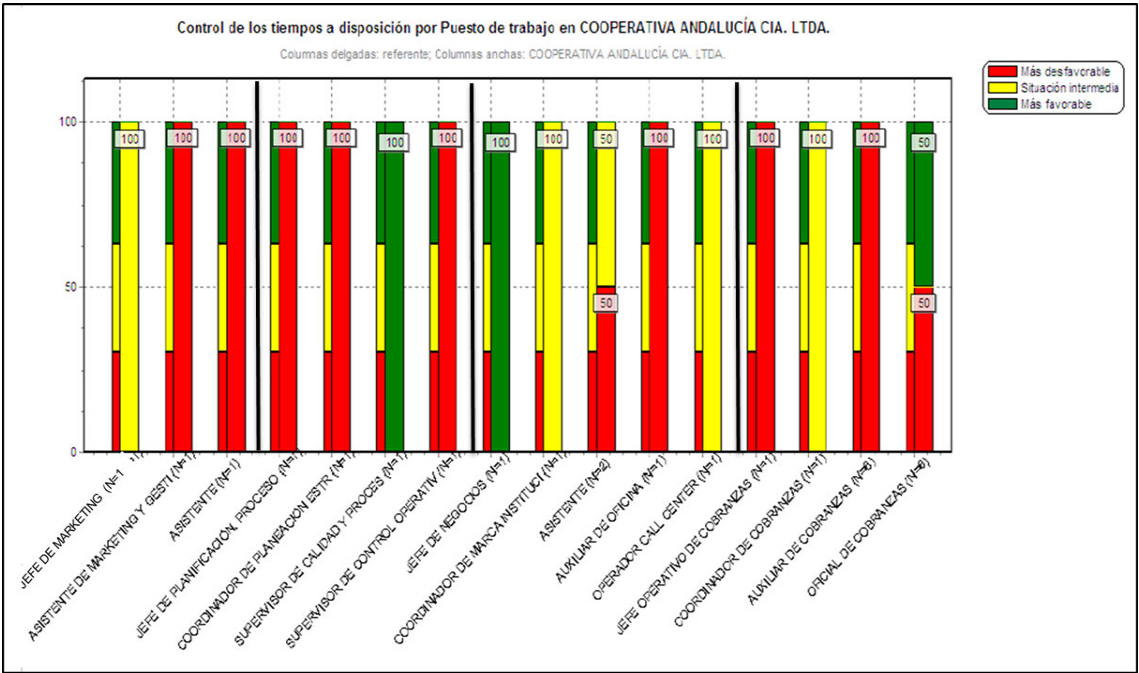
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 31. Control de los Tiempos a Disposición por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



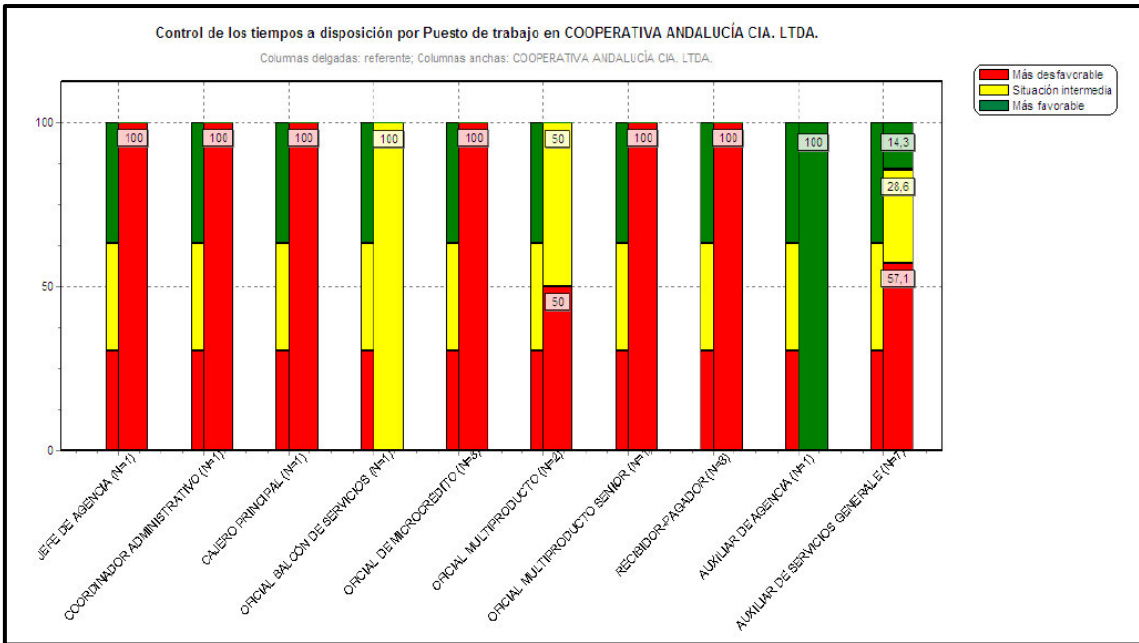
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 32. Control de los Tiempos a Disposición por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

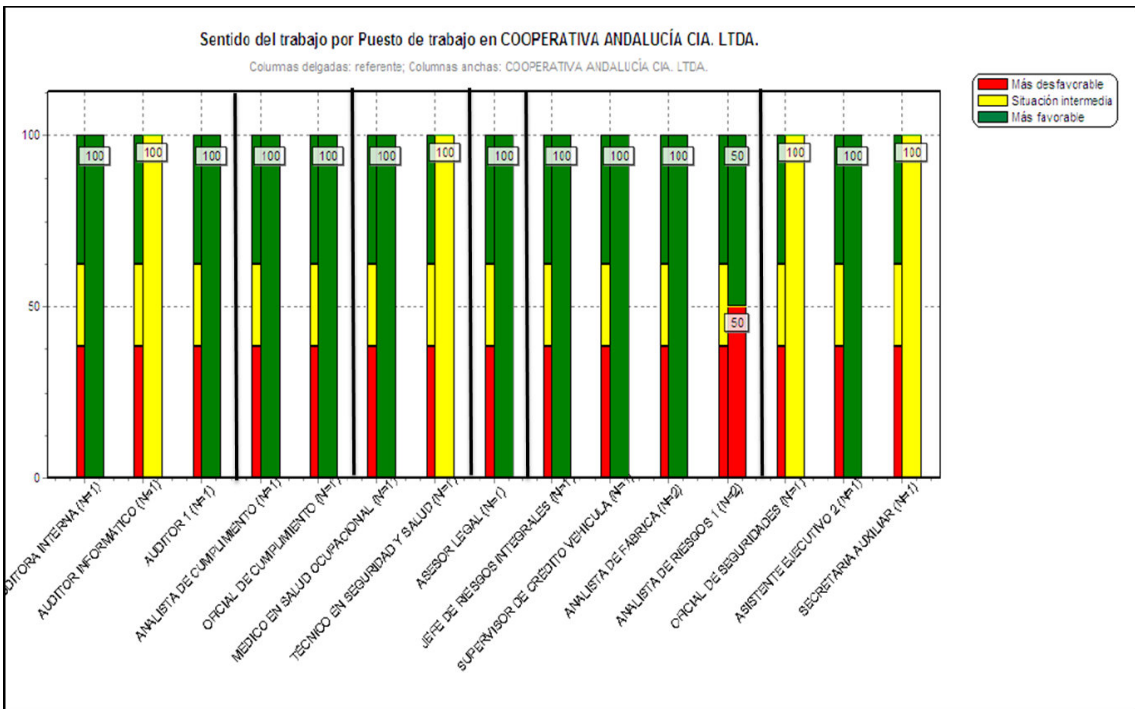
Ilustración 33. Control de los Tiempos a Disposición por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

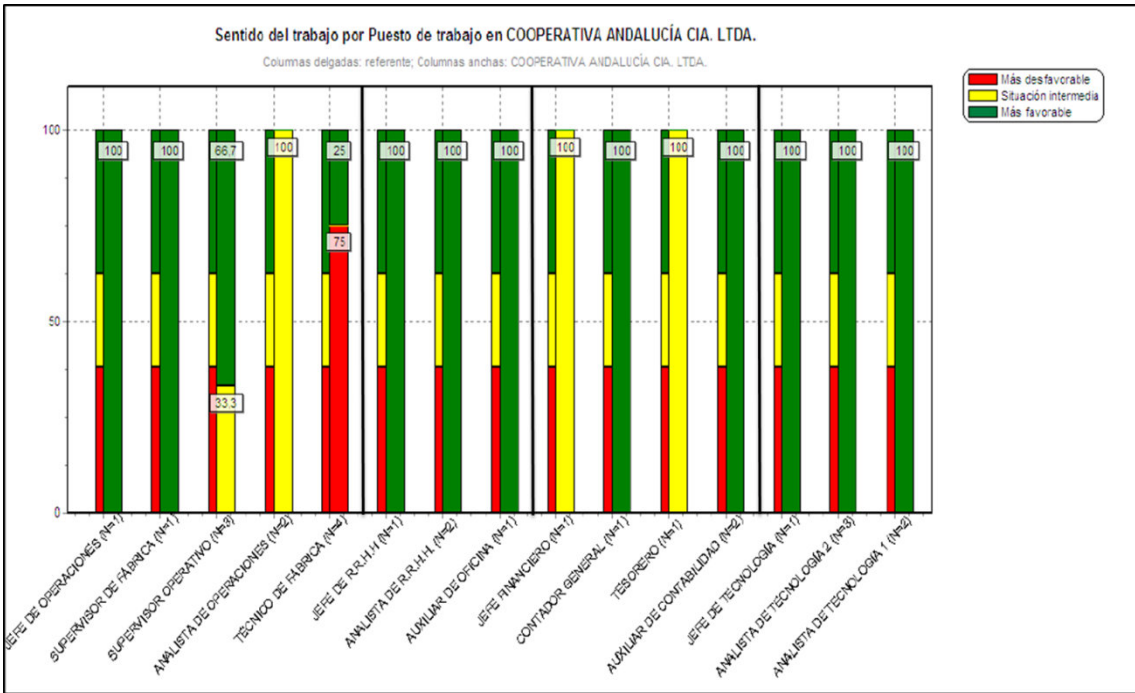
9. SENTIDO DEL TRABAJO

Ilustración 34. Sentido del Trabajo por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



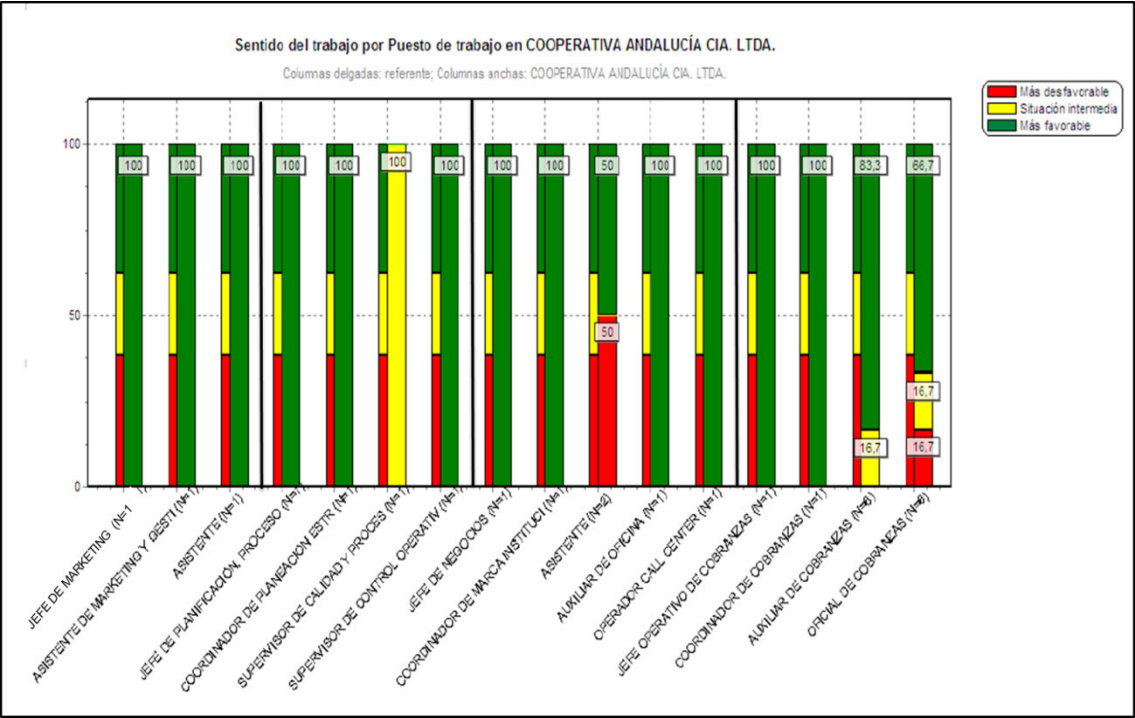
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 35. Sentido del Trabajo por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



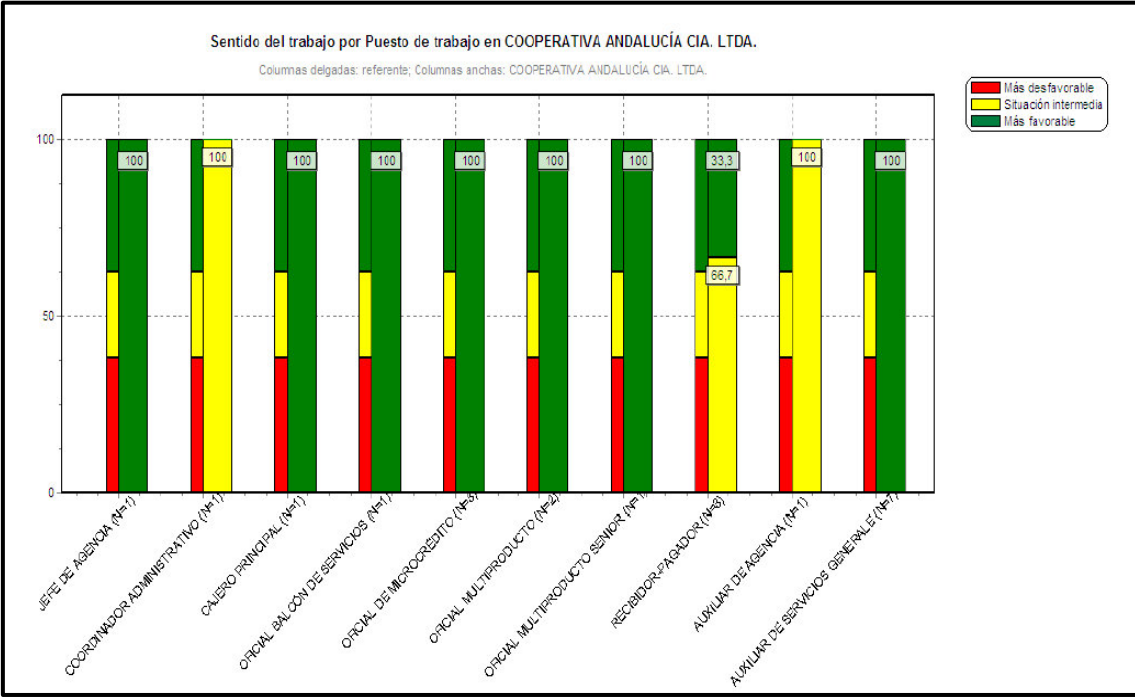
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 36. Sentido del Trabajo por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

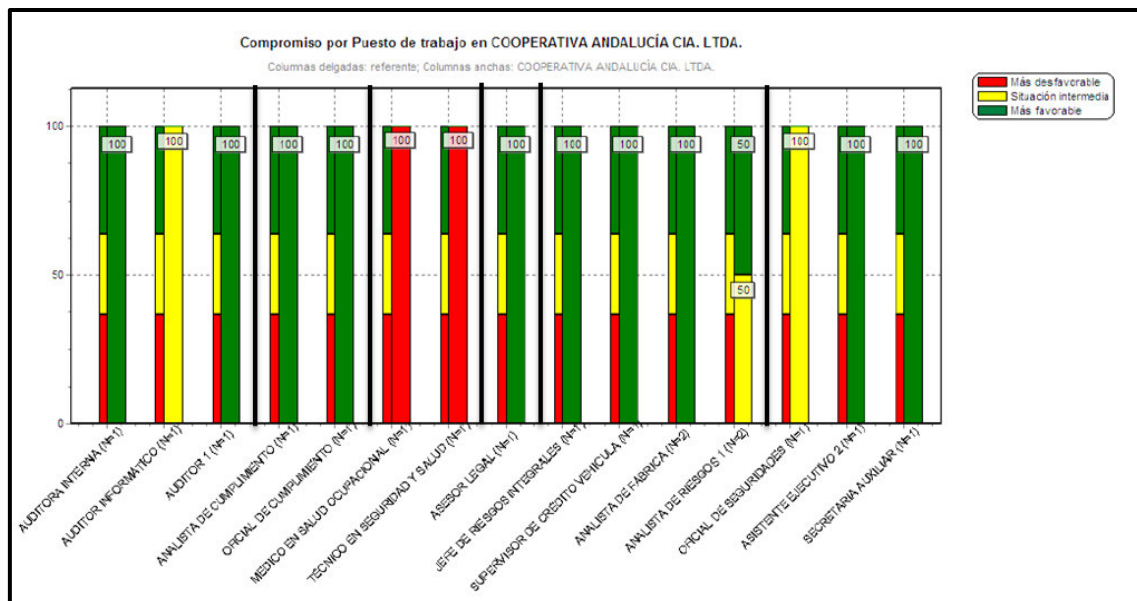
Ilustración 37. Sentido del Trabajo por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) .

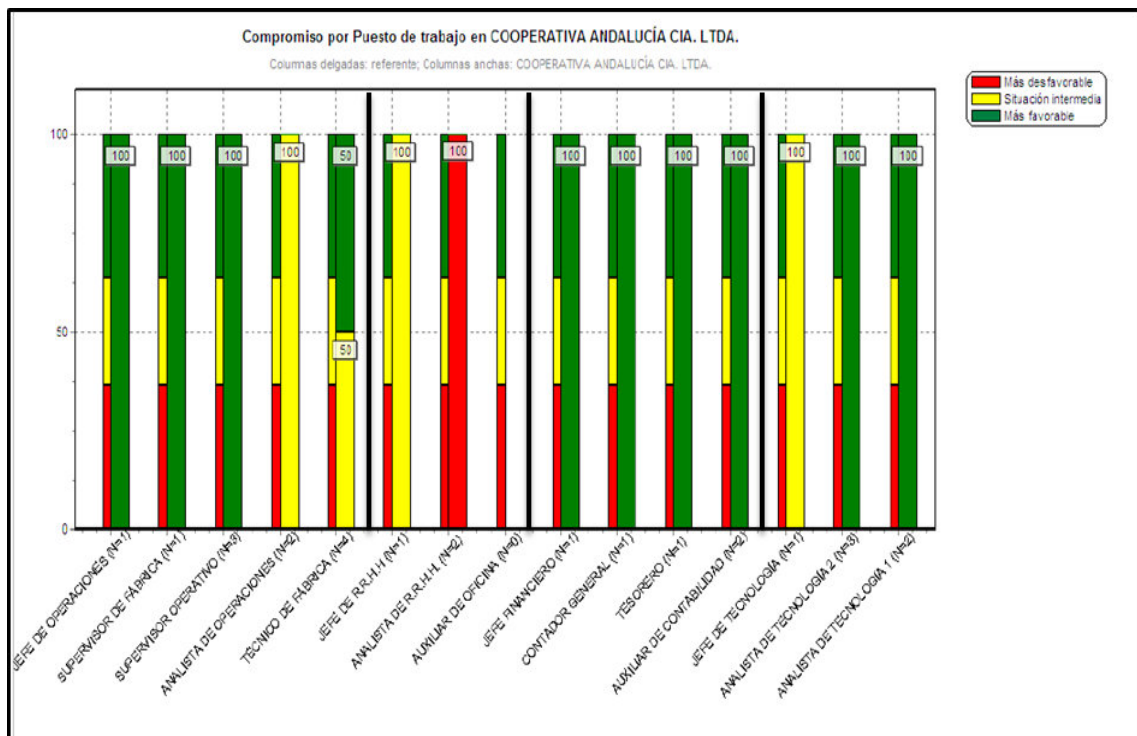
10. COMPROMISO

Ilustración 38. Compromiso por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



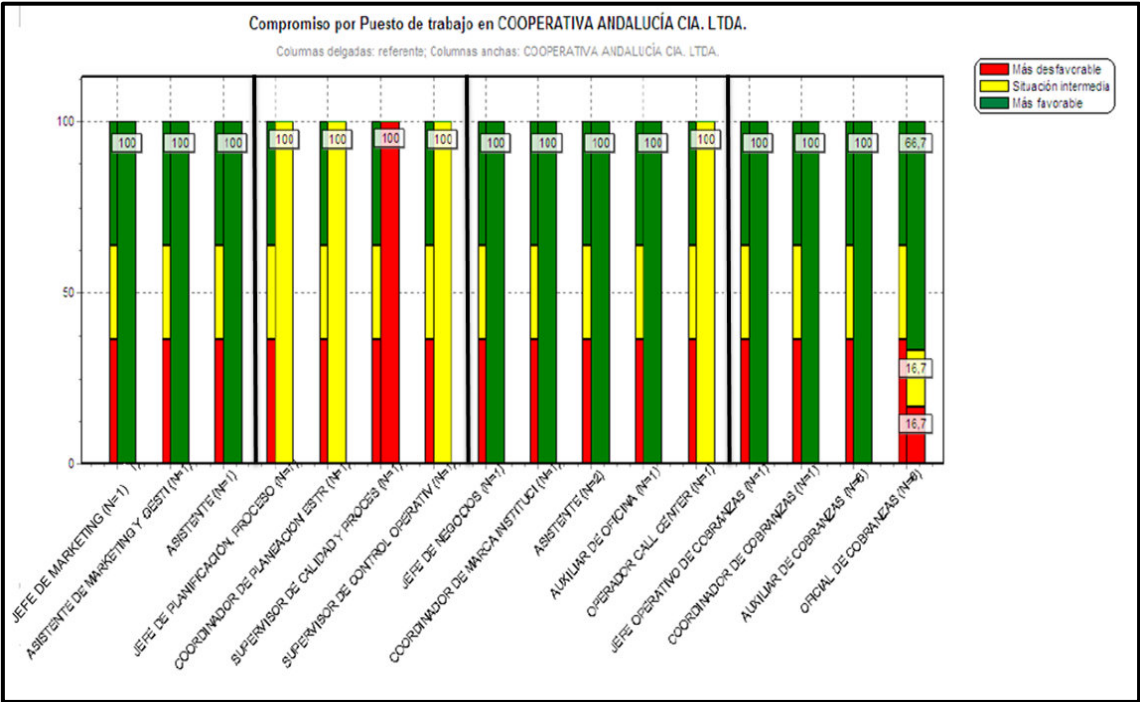
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 39. Compromiso por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



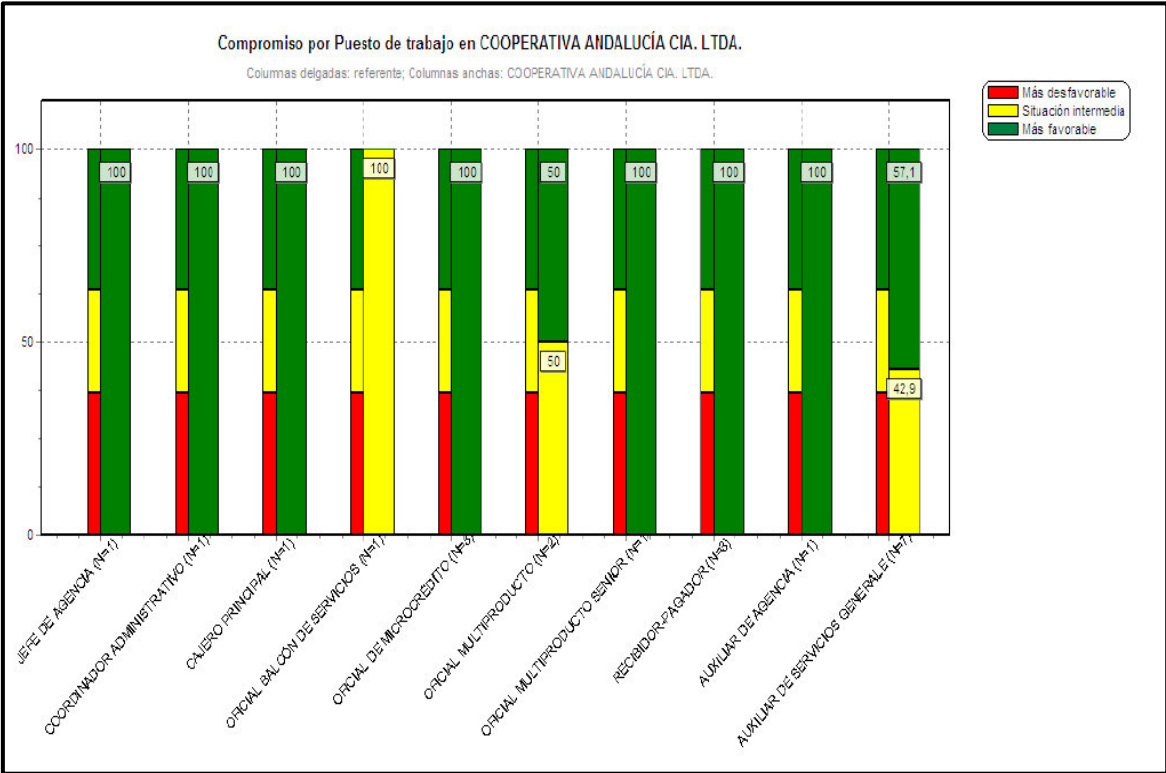
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 40. Compromiso por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 41. Compromiso por cargo Agencia Matriz

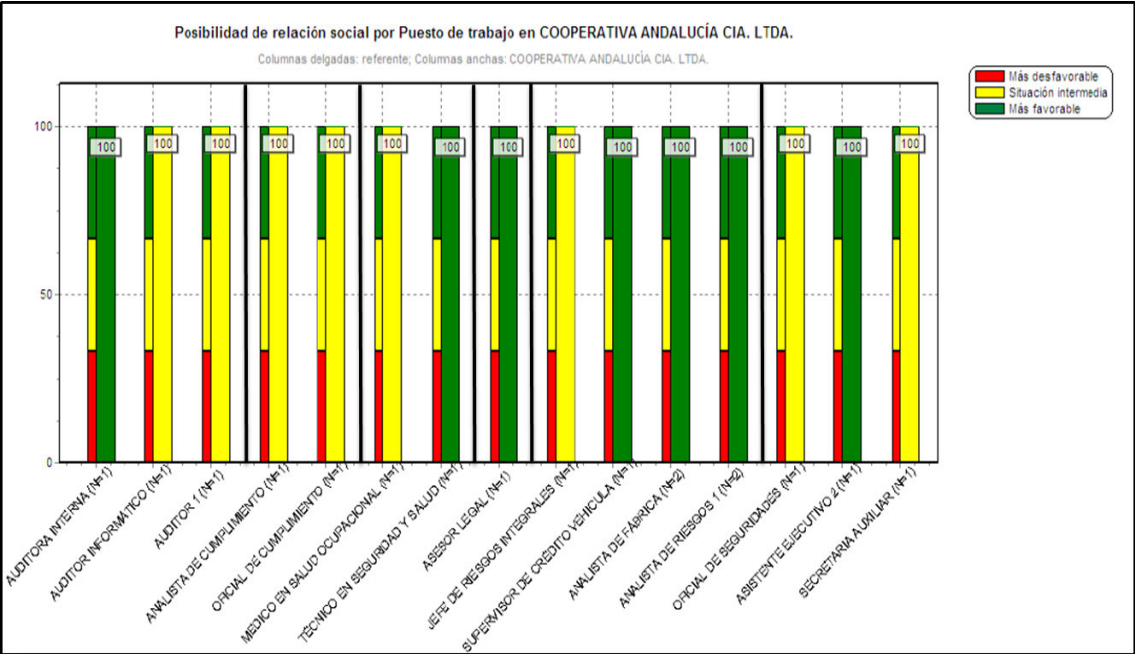


Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO

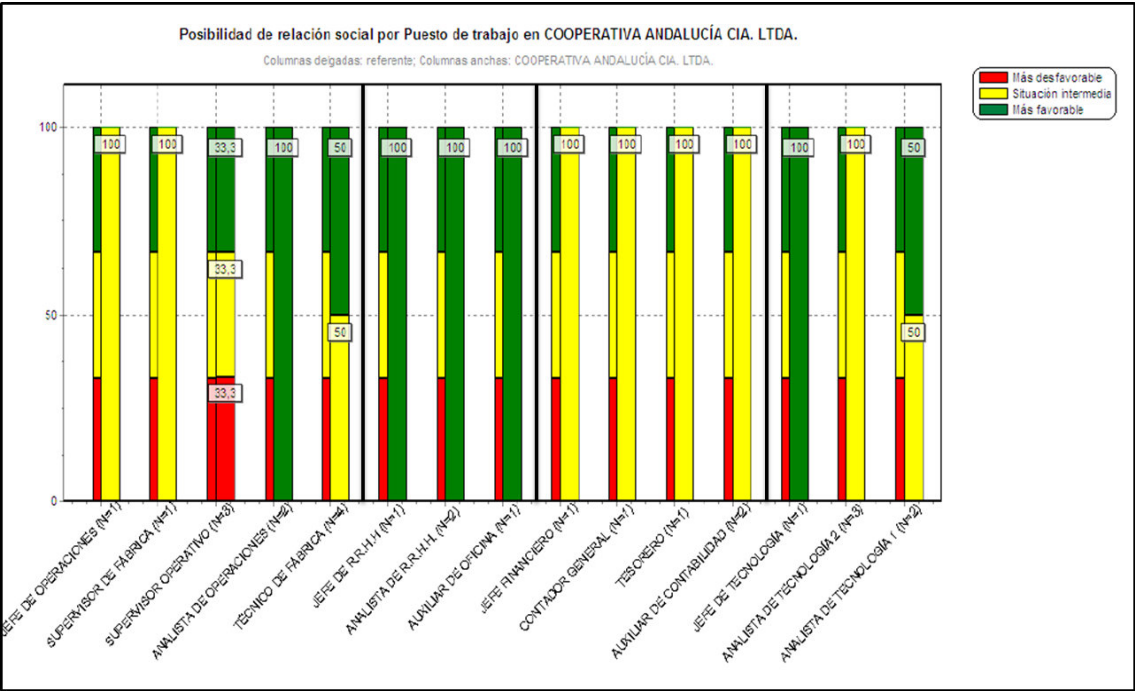
11. POSIBILIDAD DE RELACIÓN SOCIAL

Ilustración 42. Posibilidad de Relación Social por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



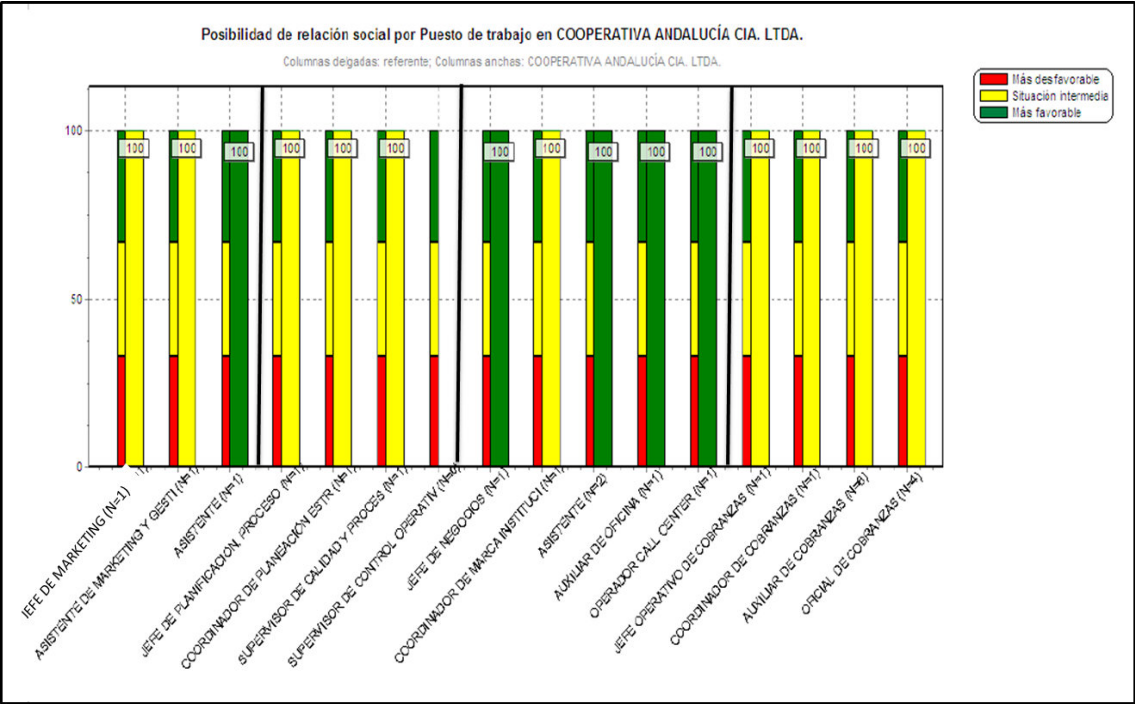
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 43. Posibilidad de Relación Social por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



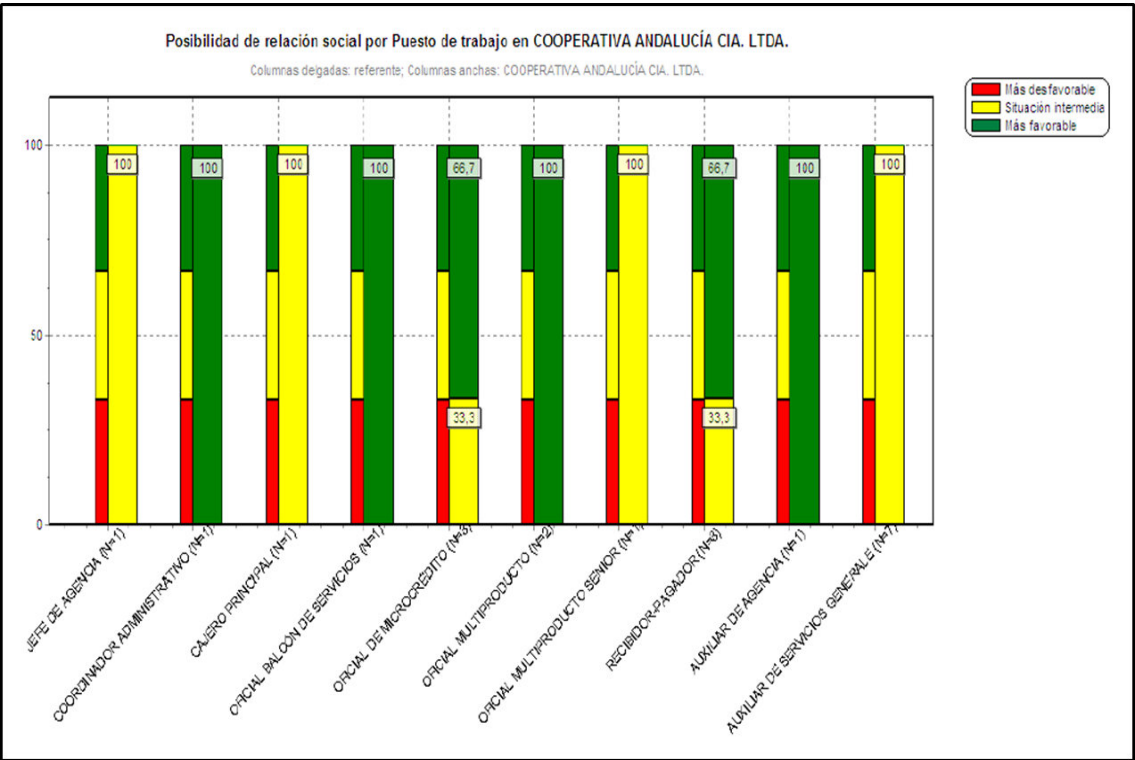
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 44. Posibilidad de Relación Social por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

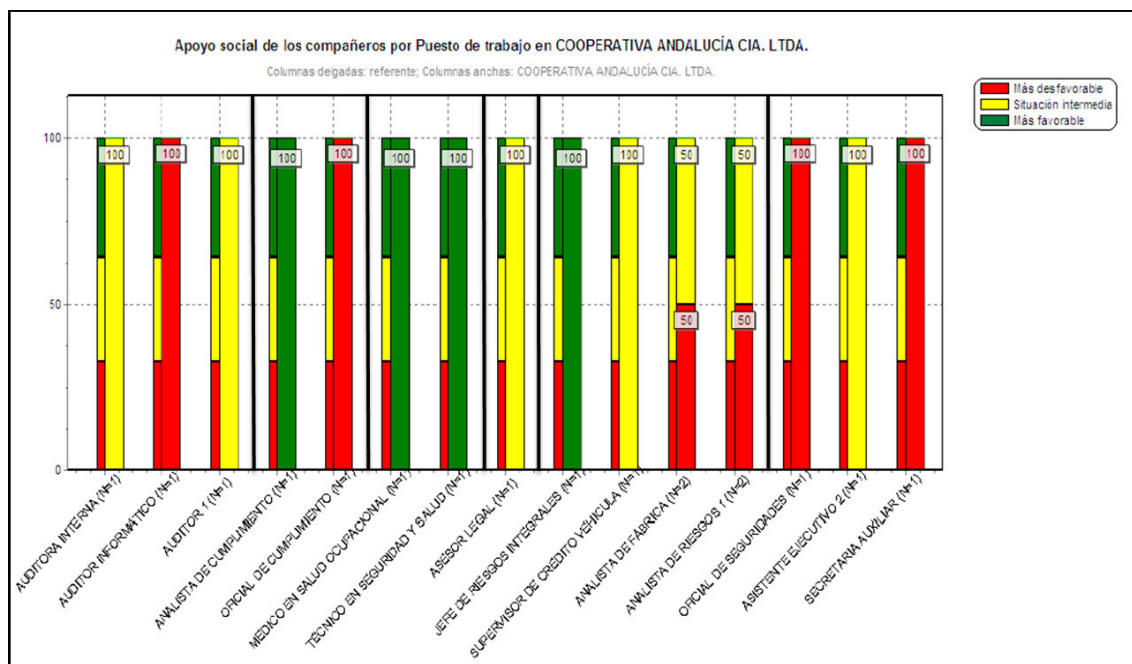
Ilustración 45. Posibilidad de Relación Social por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

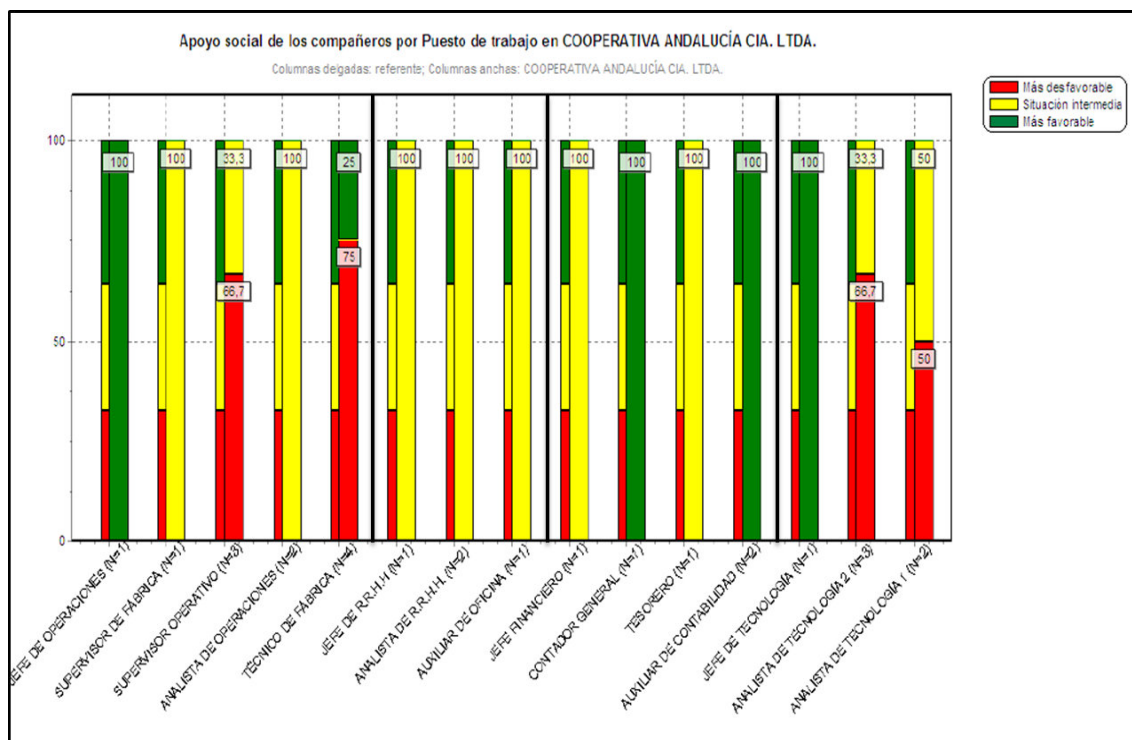
12. APOYO SOCIAL DE LOS COMPAÑEROS

Ilustración 46. Apoyo social de los compañeros por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



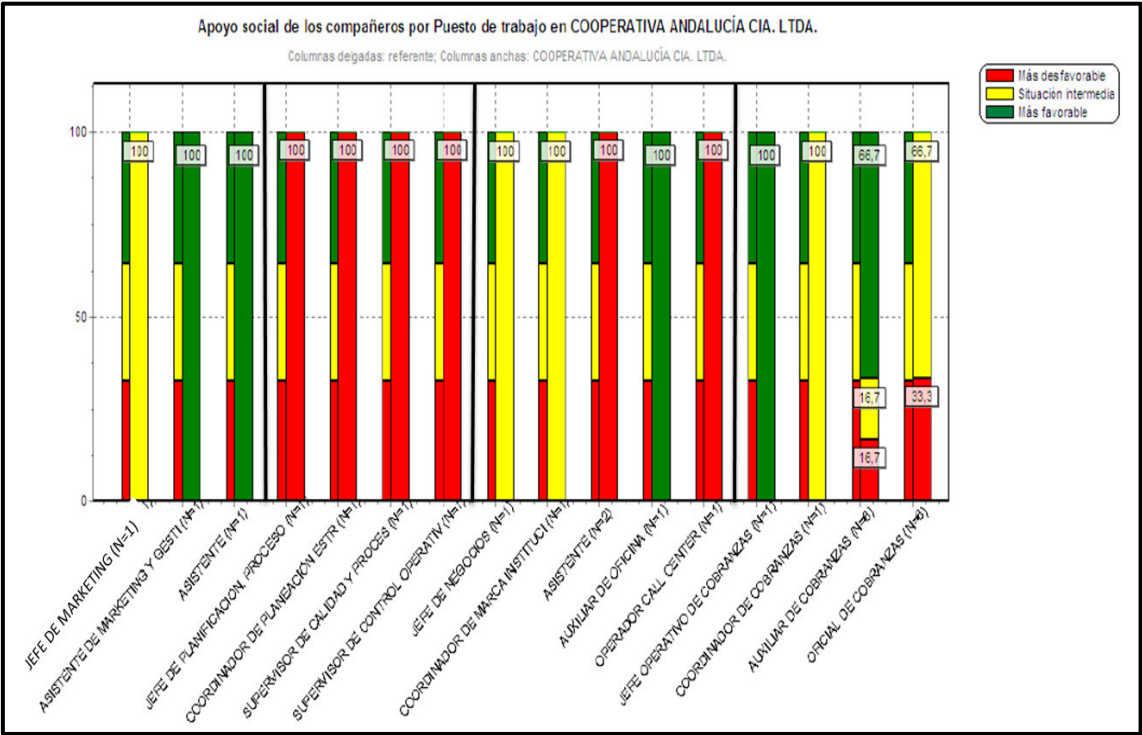
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 47. Apoyo social de los compañeros por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



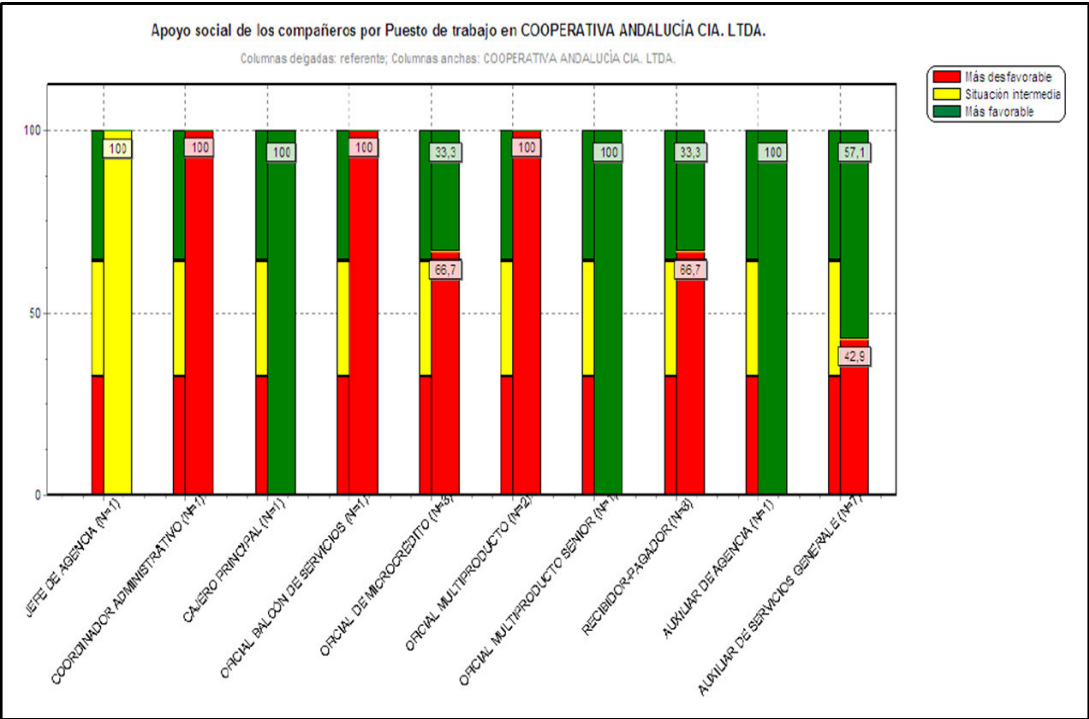
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 48. Apoyo social de los compañeros por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

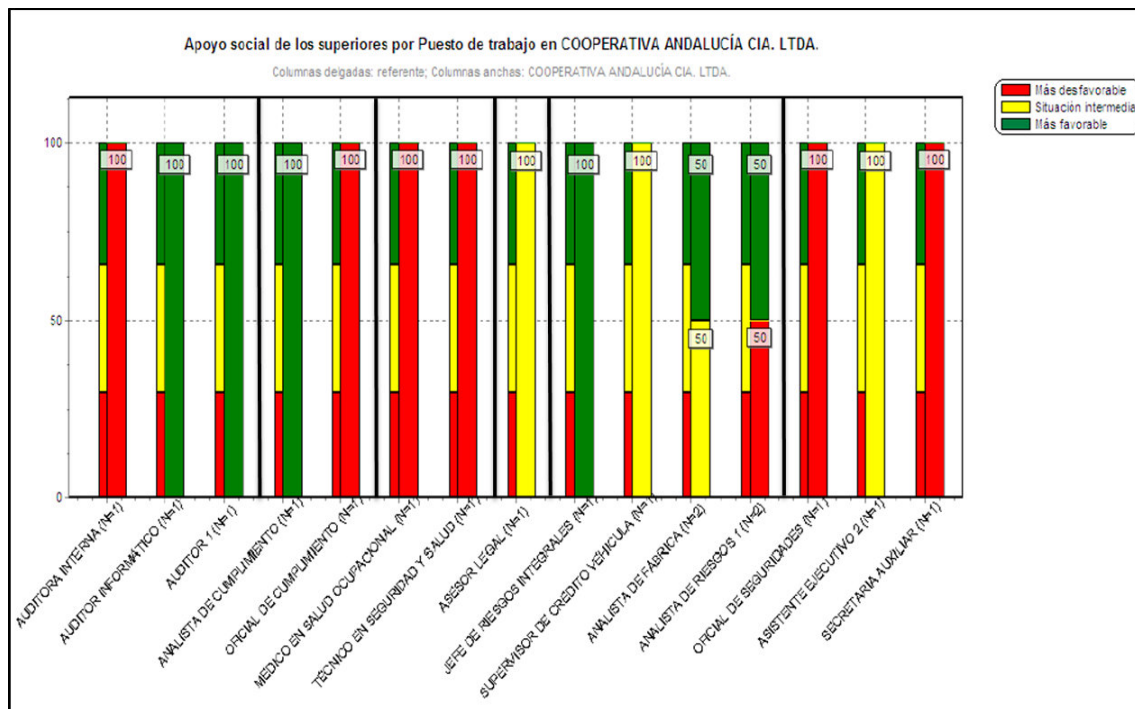
Ilustración 49. Apoyo social de los compañeros por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

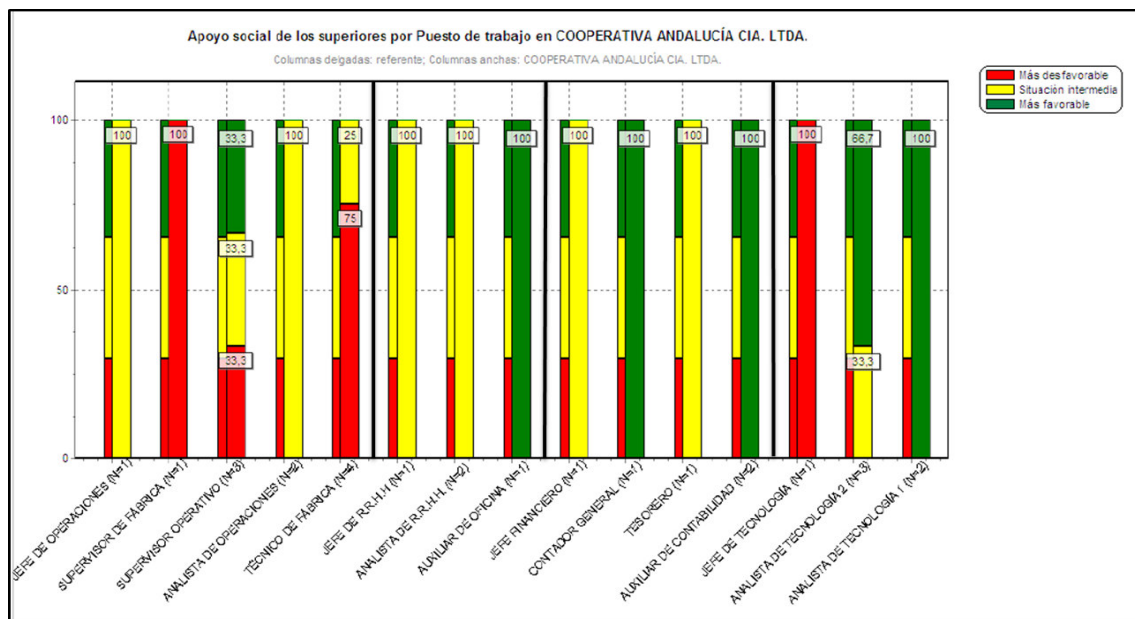
13. APOYO SOCIAL DE LOS SUPERIORES

Ilustración 50. Apoyo social de los superiores por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



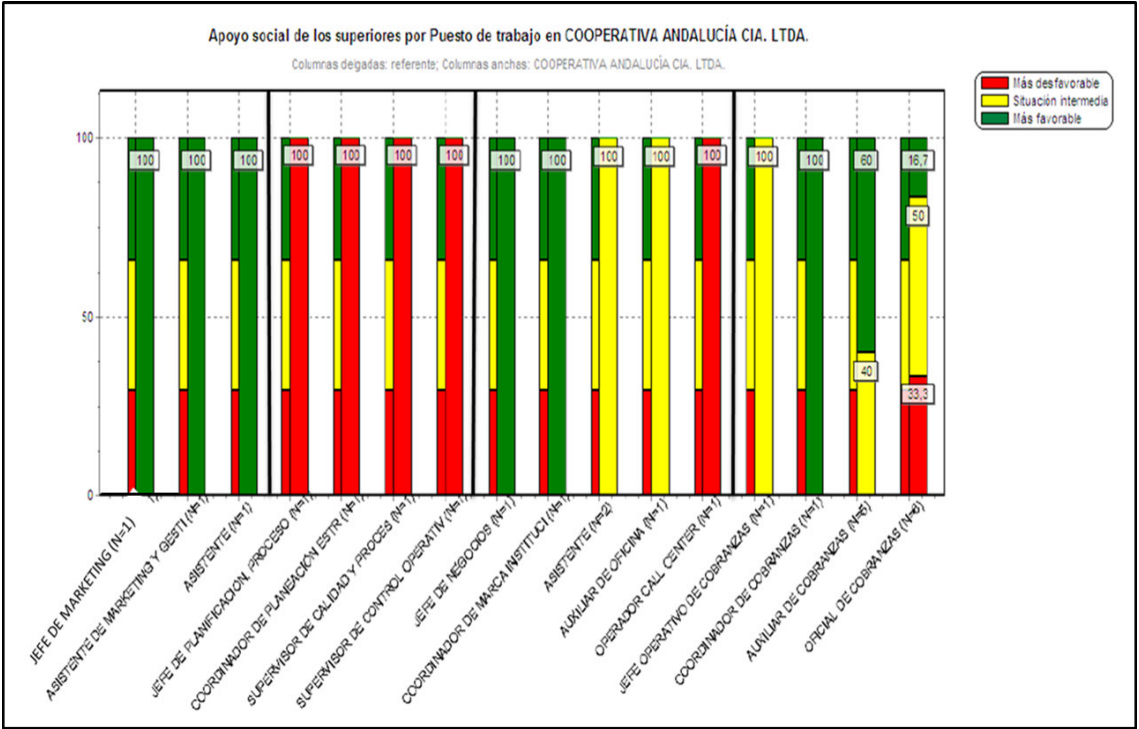
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 51. Apoyo social de los superiores por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



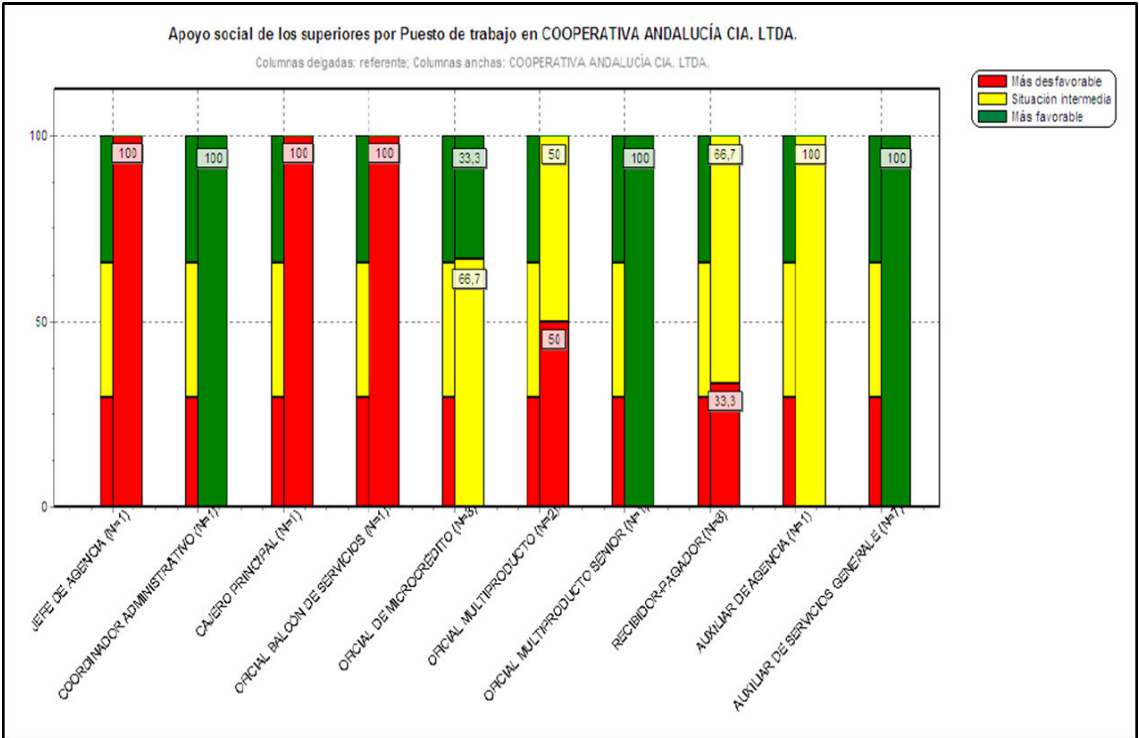
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 52. Apoyo social de los superiores por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

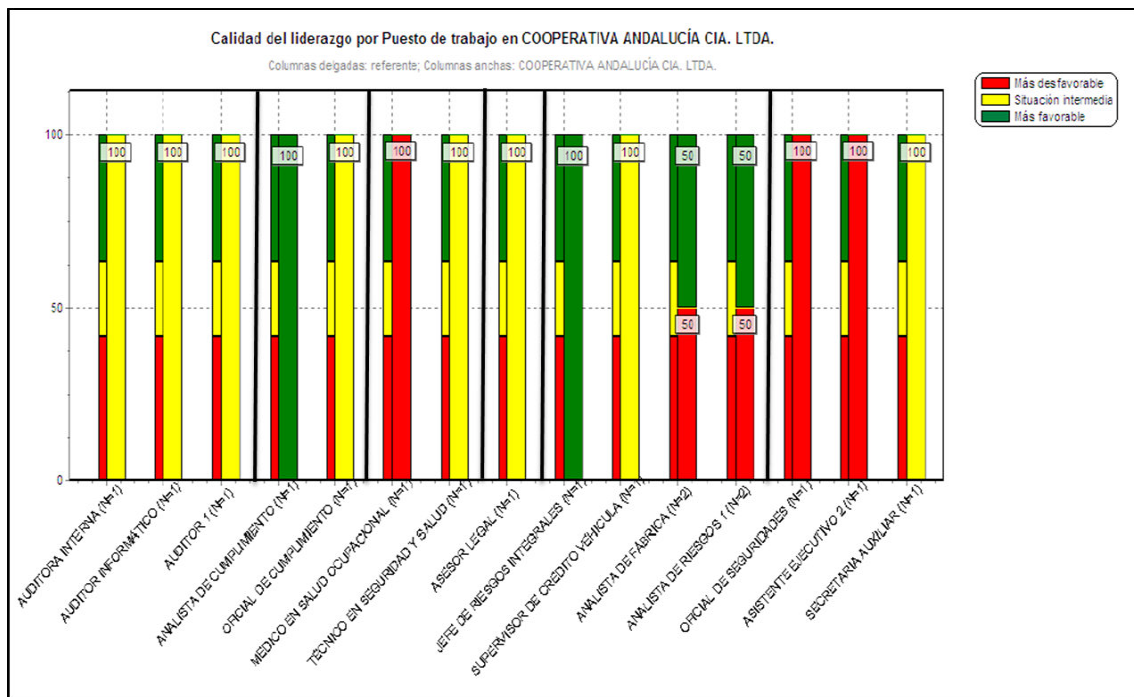
Ilustración 53. Apoyo social de los superiores por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

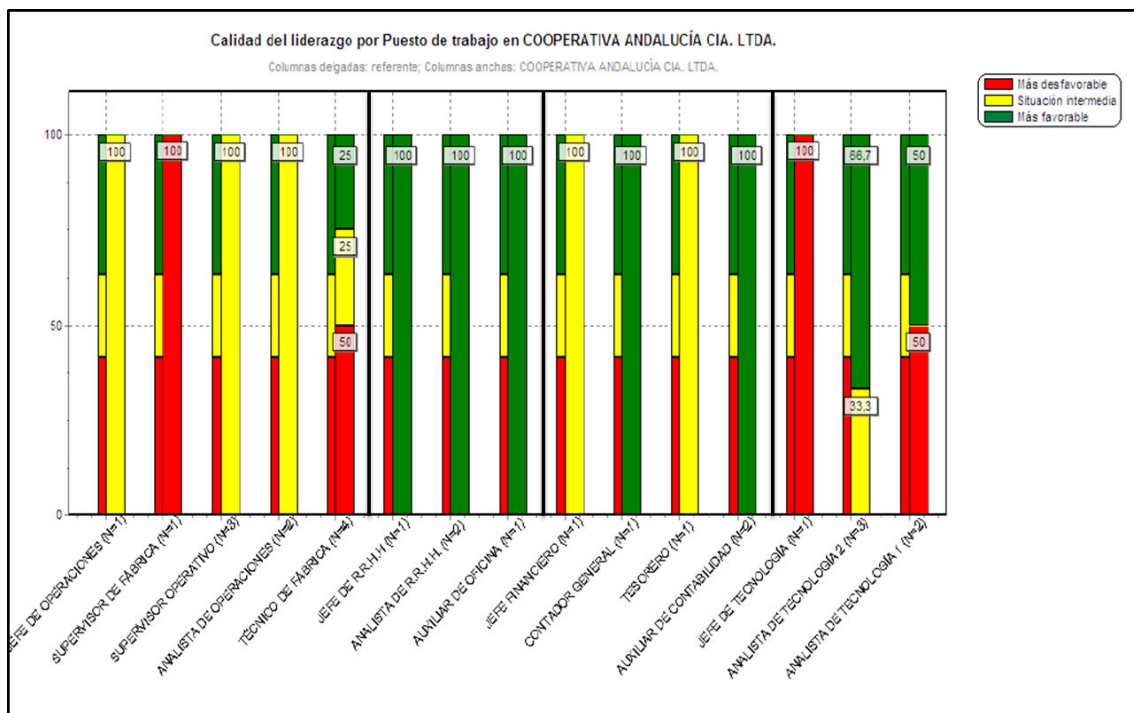
14. CALIDAD DE LIDERAZGO

Ilustración 54. Calidad de Liderazgo por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia **General**



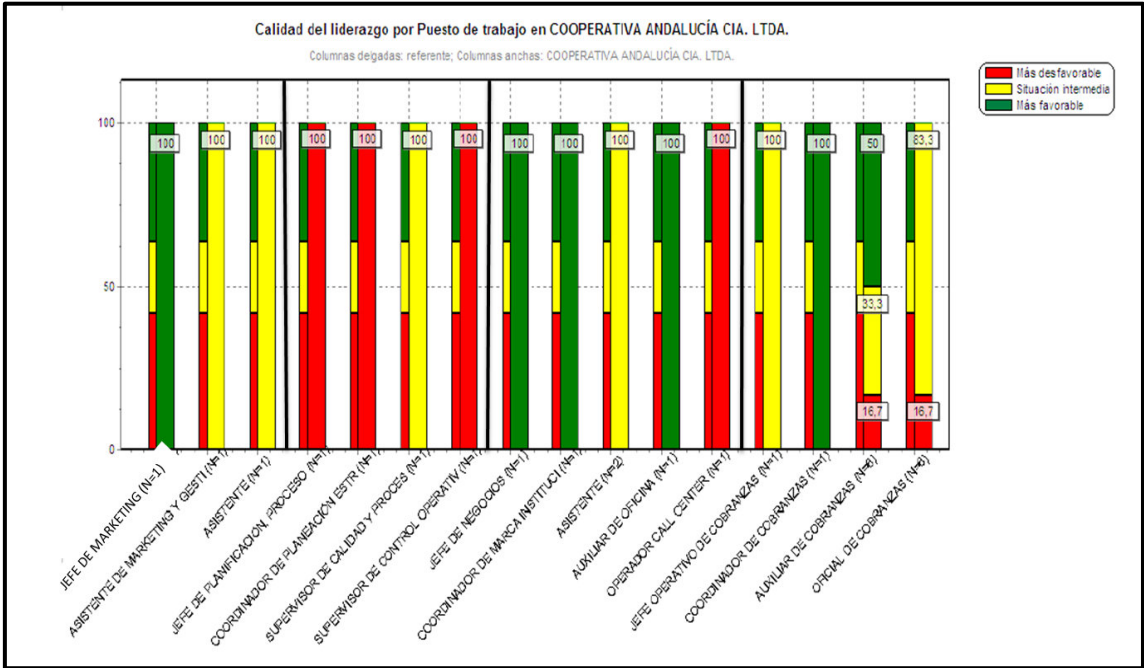
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 55. Calidad de Liderazgo por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



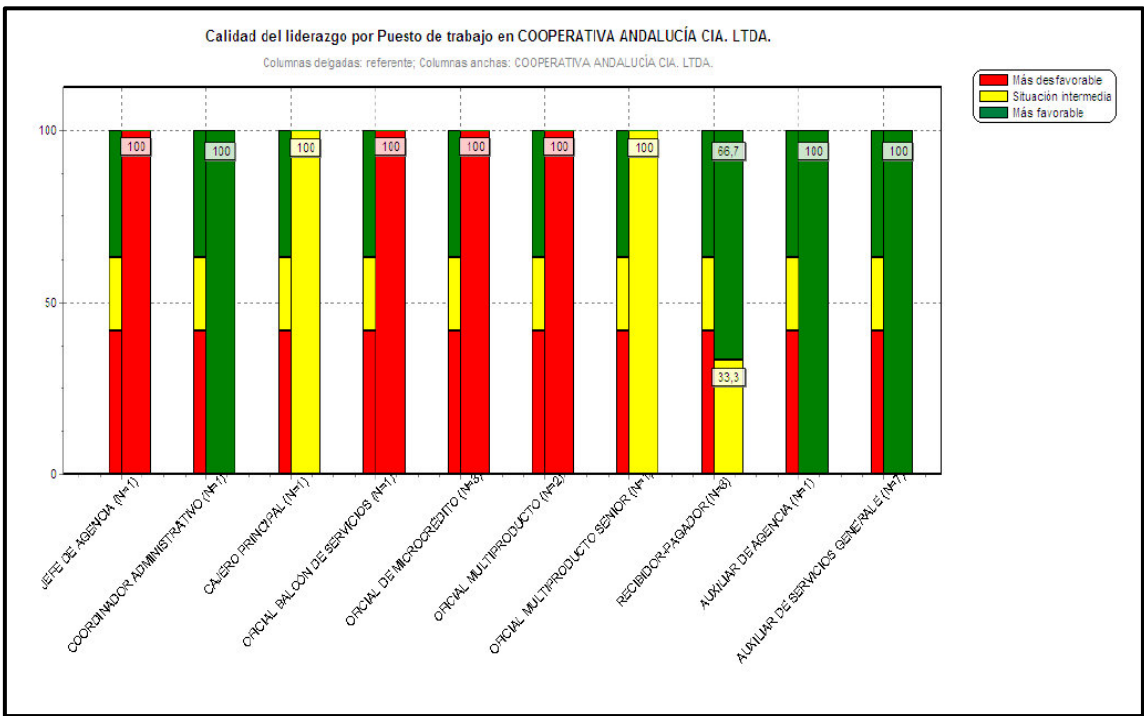
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 56. Calidad de Liderazgo por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

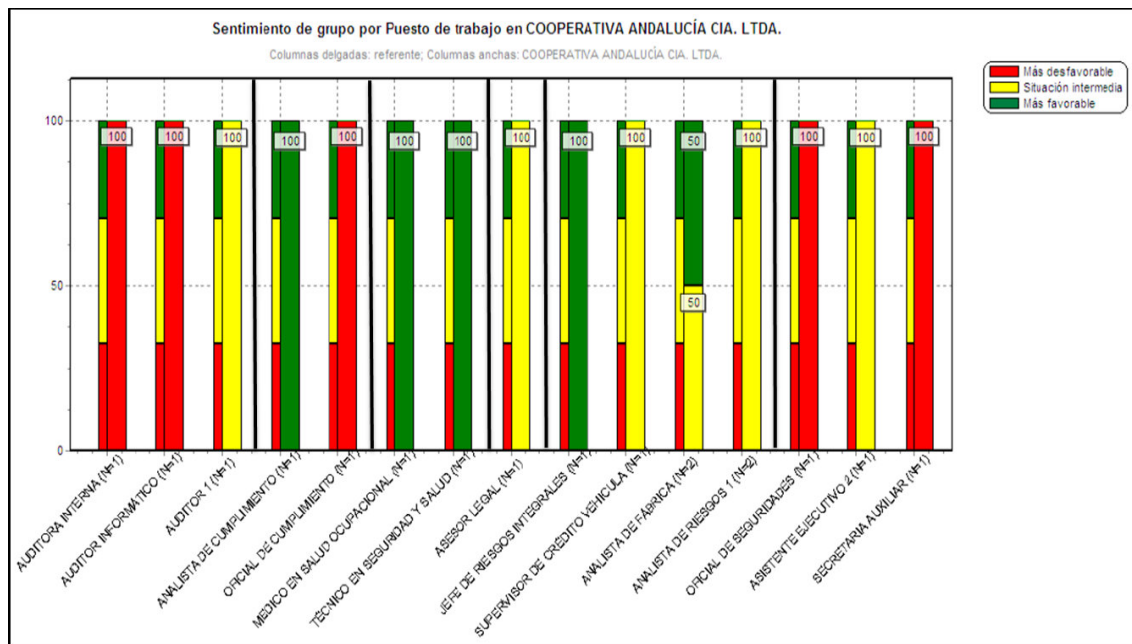
Ilustración 57. Calidad de Liderazgo por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

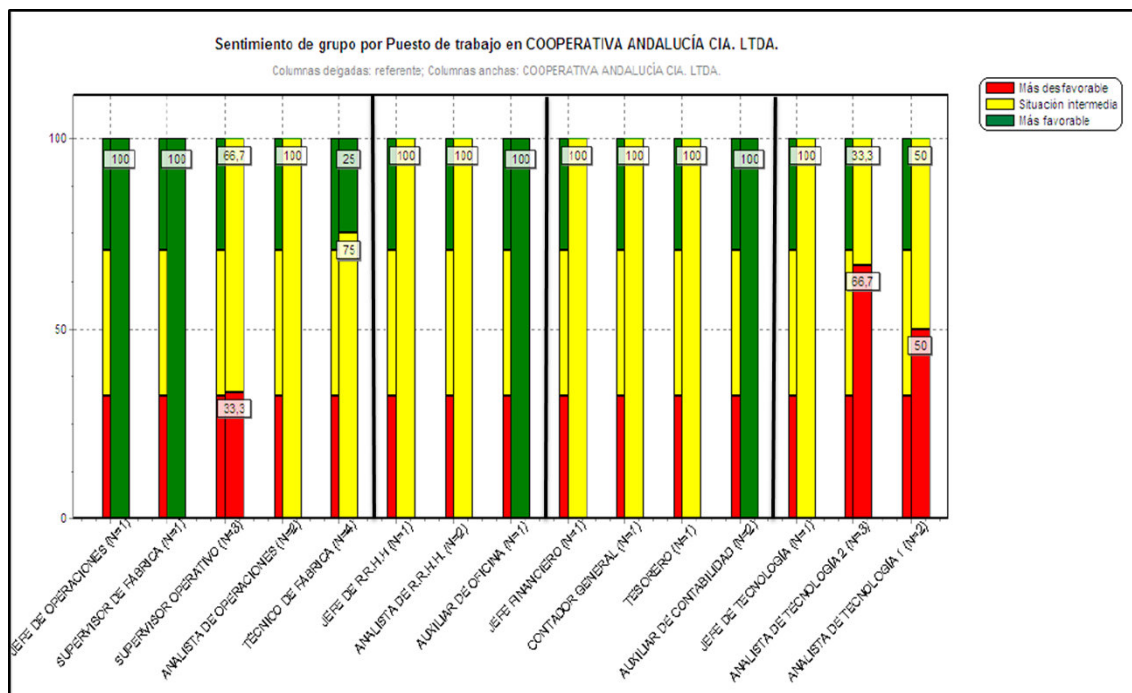
15. SENTIMIENTO DE GRUPO

Ilustración 58. Sentimiento de Grupo por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



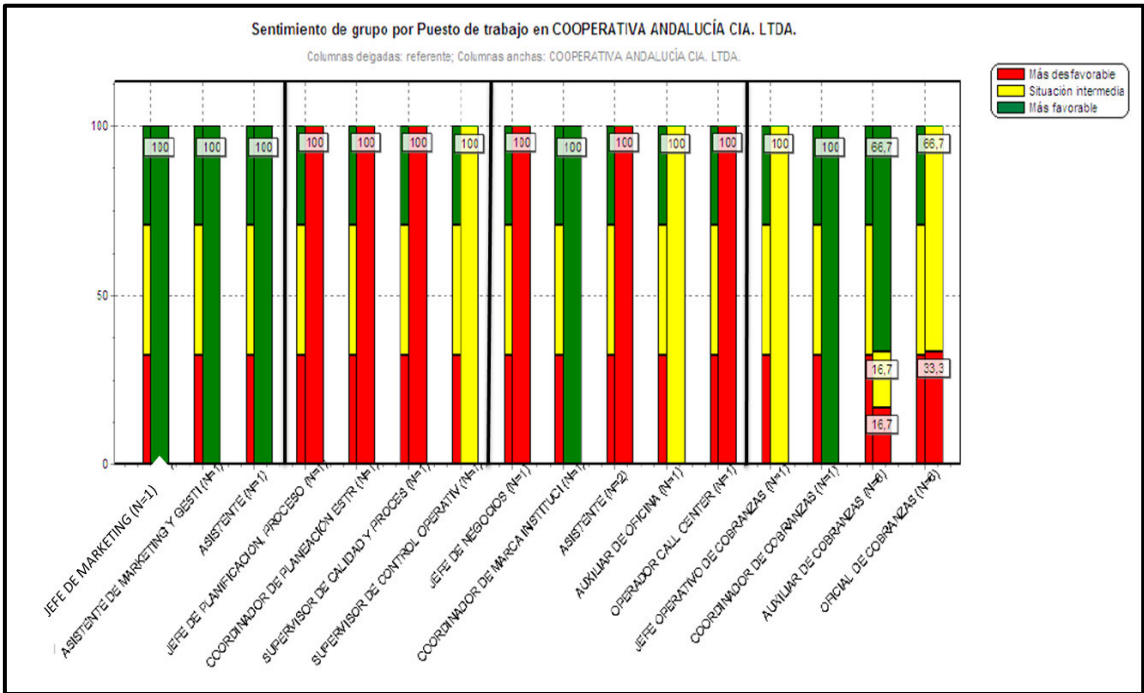
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 59. Sentimiento de Grupo por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



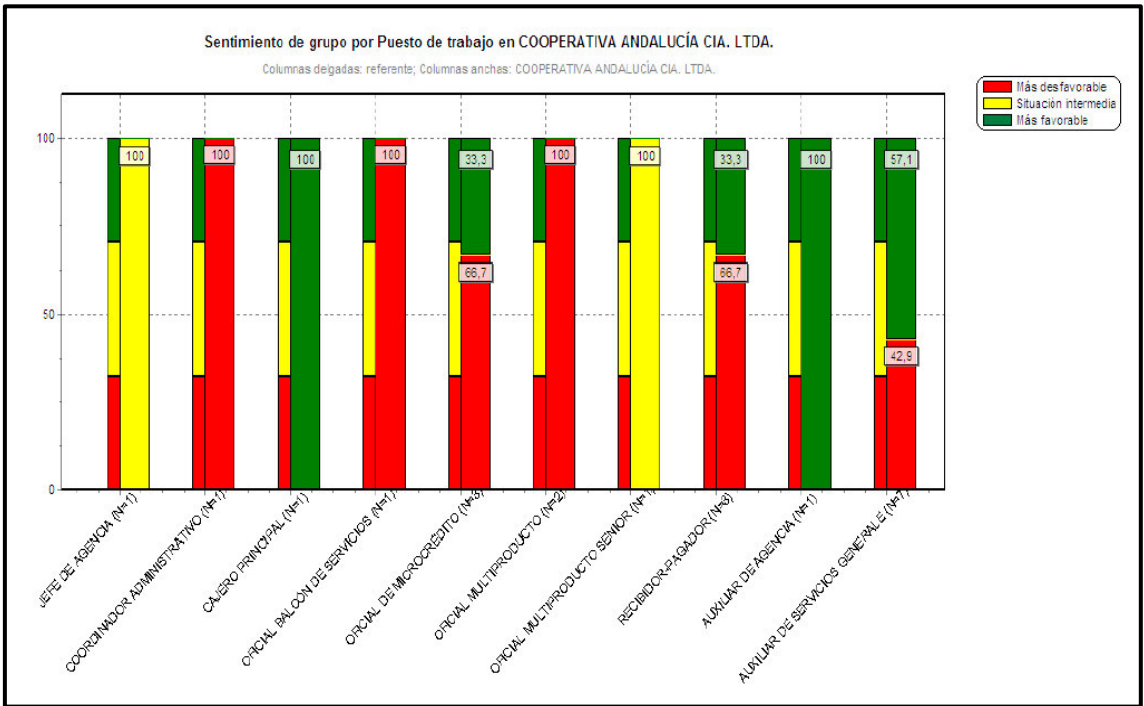
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 60. Sentimiento de Grupo por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

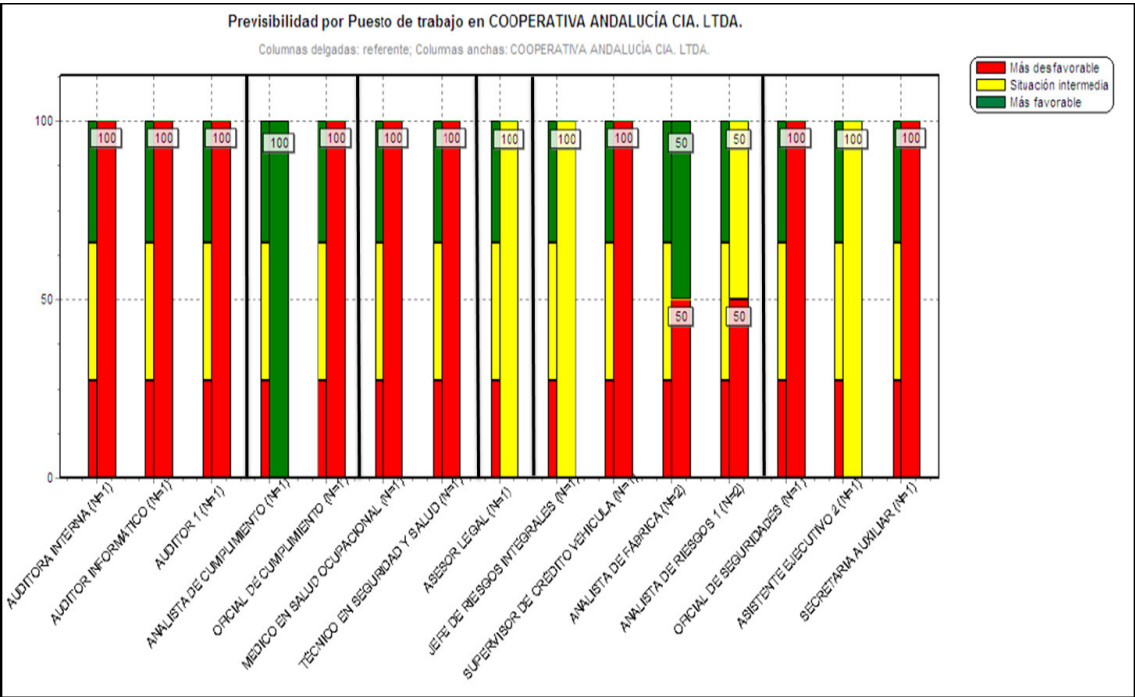
Ilustración 61. Sentimiento de Grupo por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

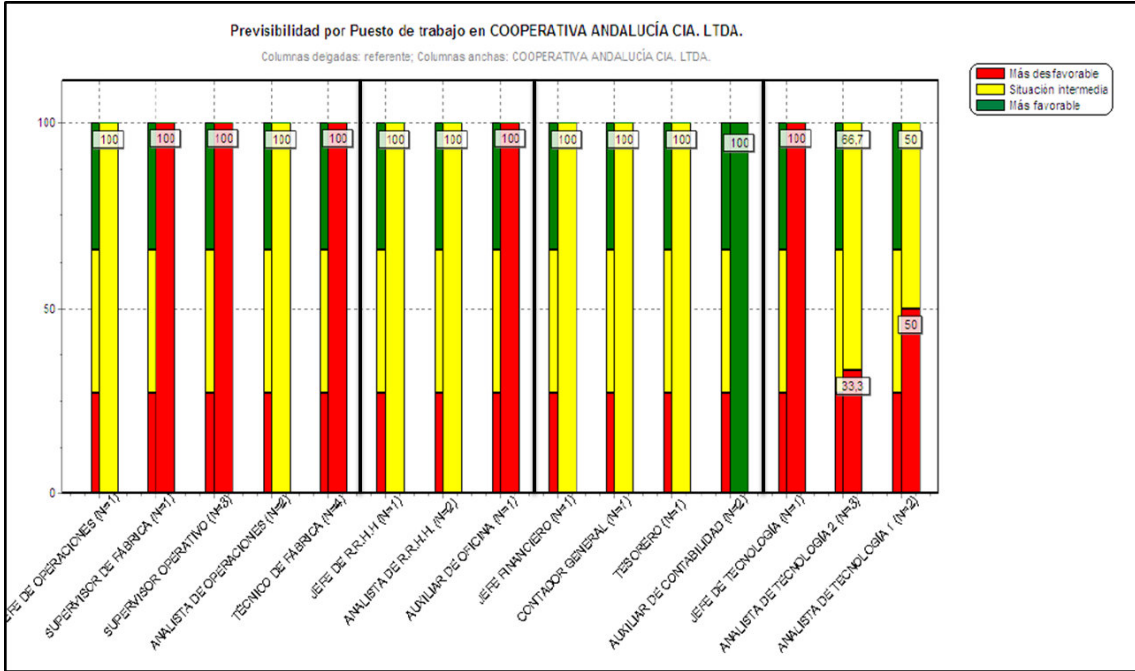
16. PREVISIBILIDAD

Ilustración 62. Previsibilidad por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



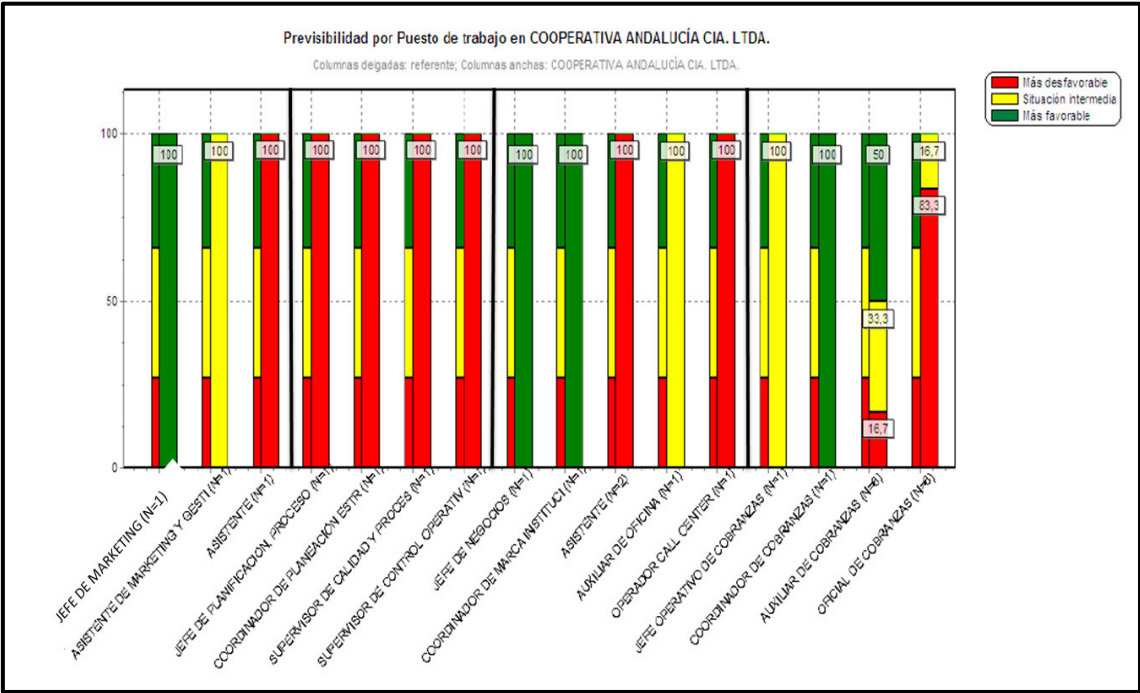
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 63. Previsibilidad por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



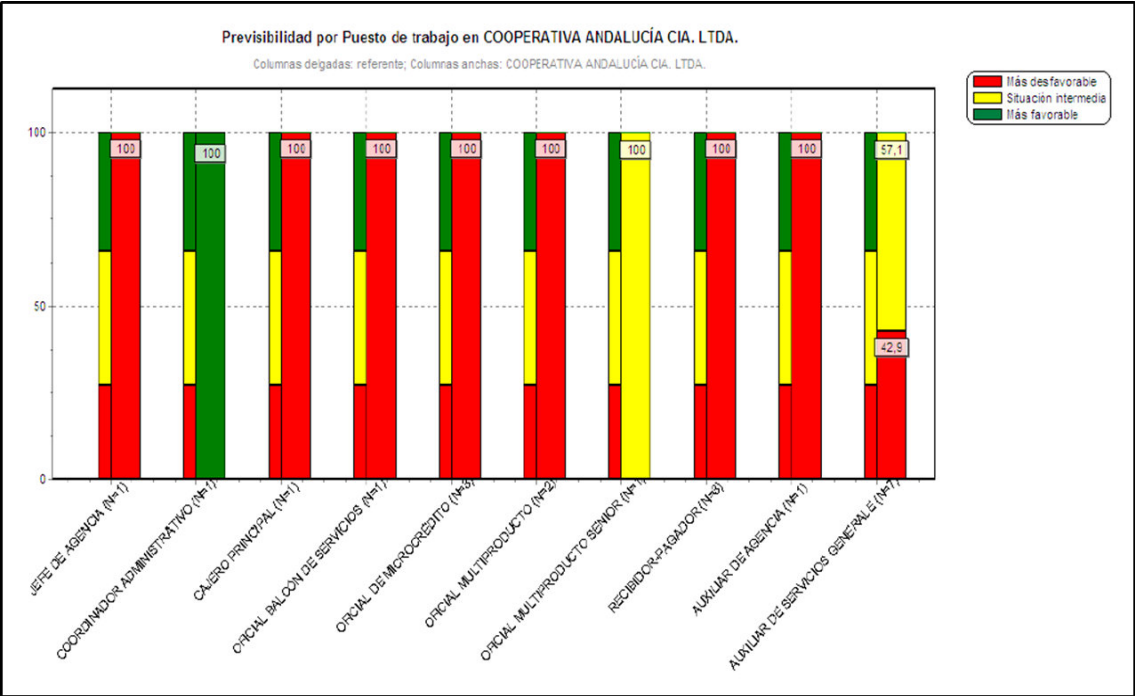
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5)

Ilustración 64. Previsibilidad por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

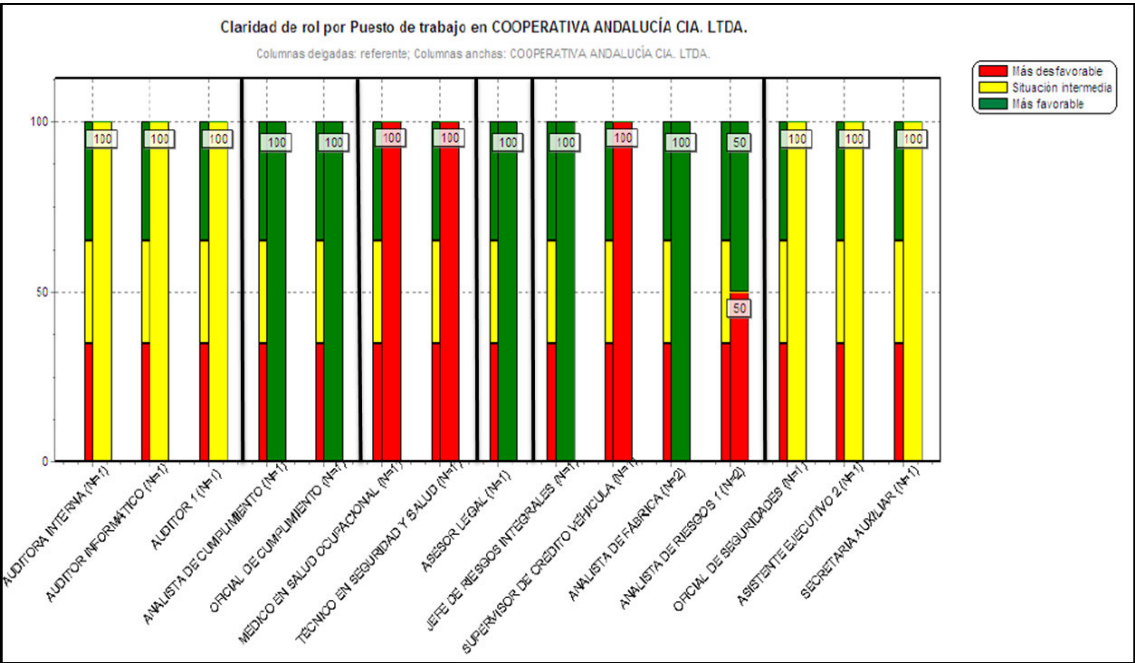
Ilustración 65. Previsibilidad por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

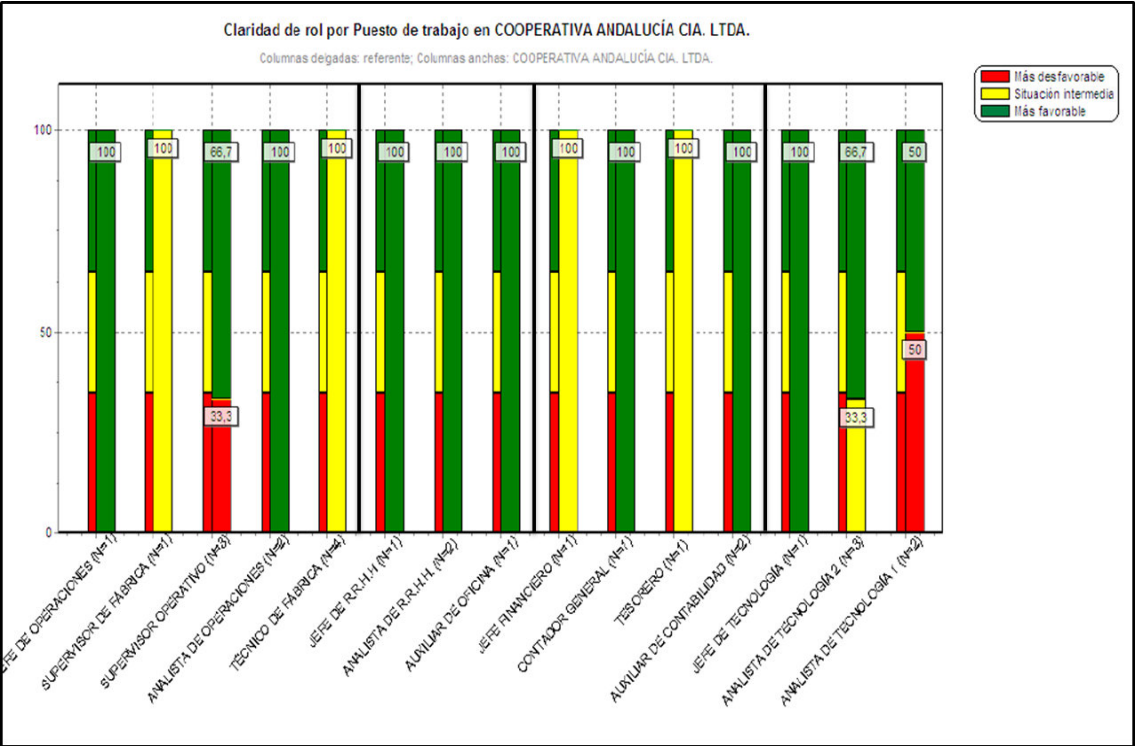
17. CLARIDAD DE ROL

Ilustración 66. Claridad de rol por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



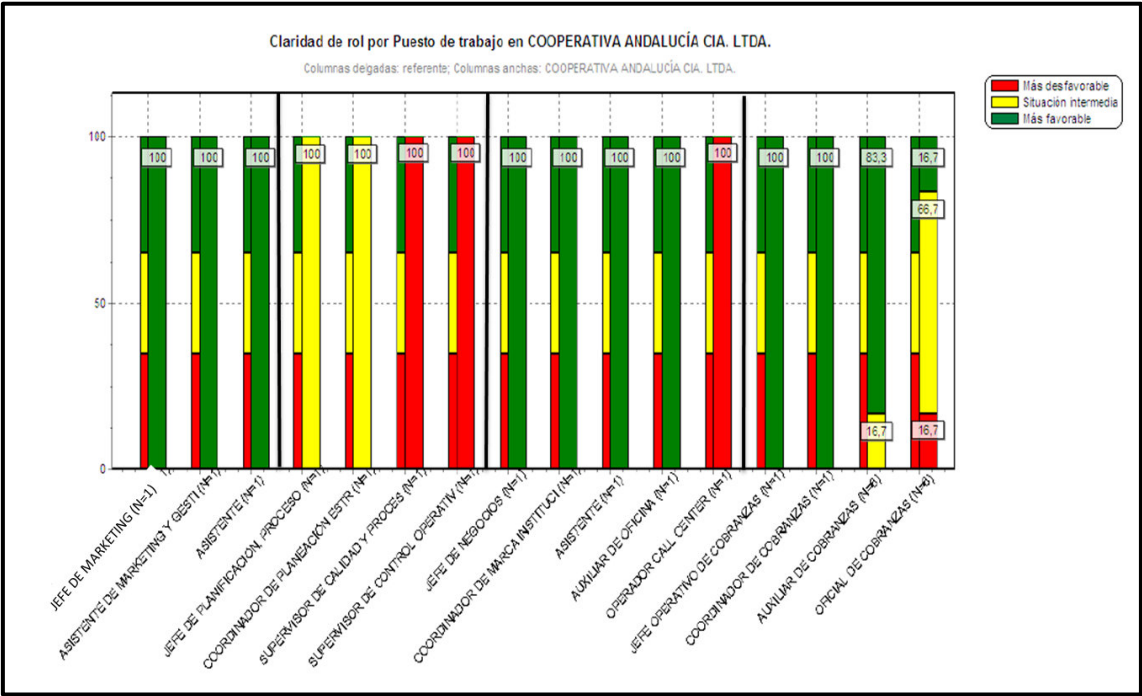
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 67. Claridad de rol por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



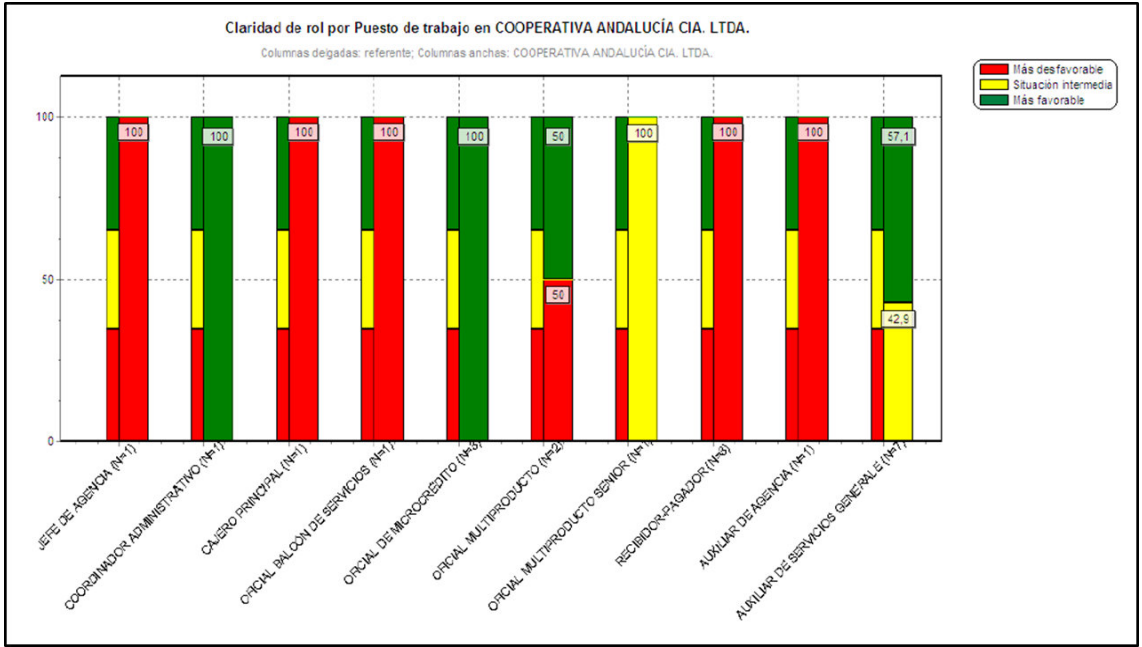
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 68. Claridad de rol por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5)

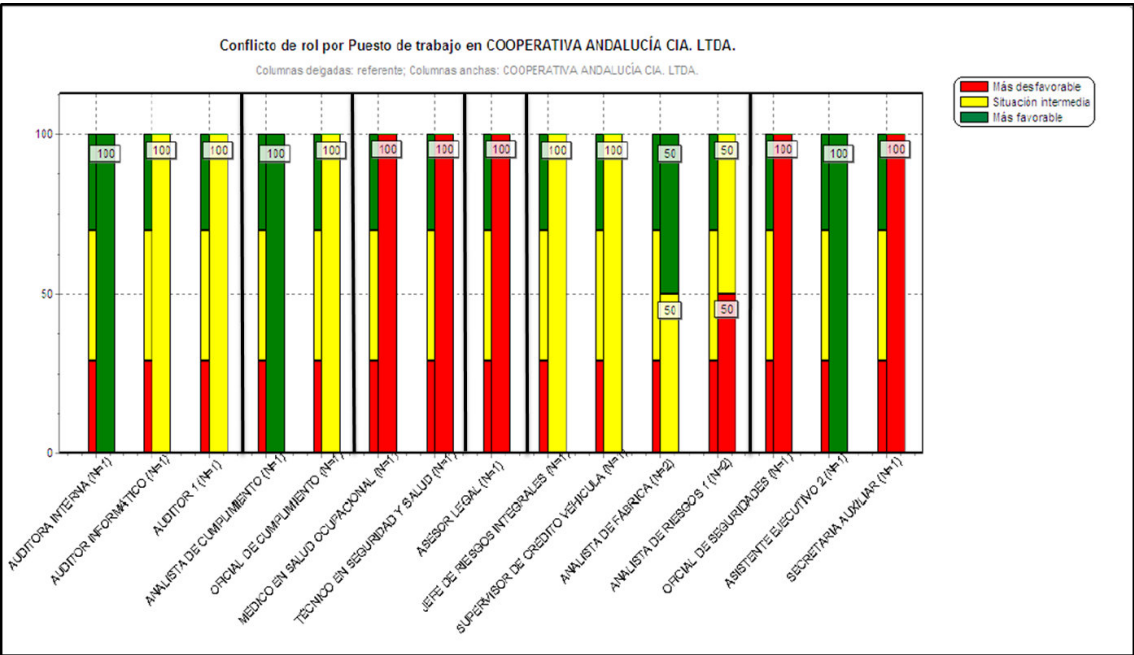
Ilustración 69. Claridad de rol por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

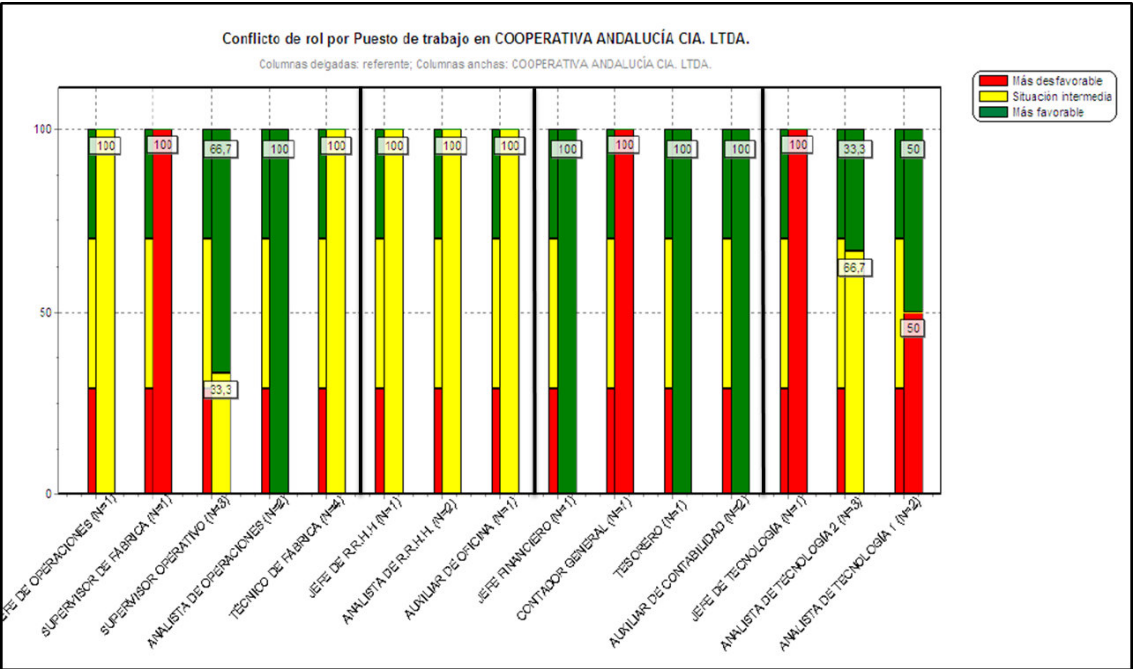
18. CONFLICTO DE ROL

Ilustración 70. Conflicto de rol por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



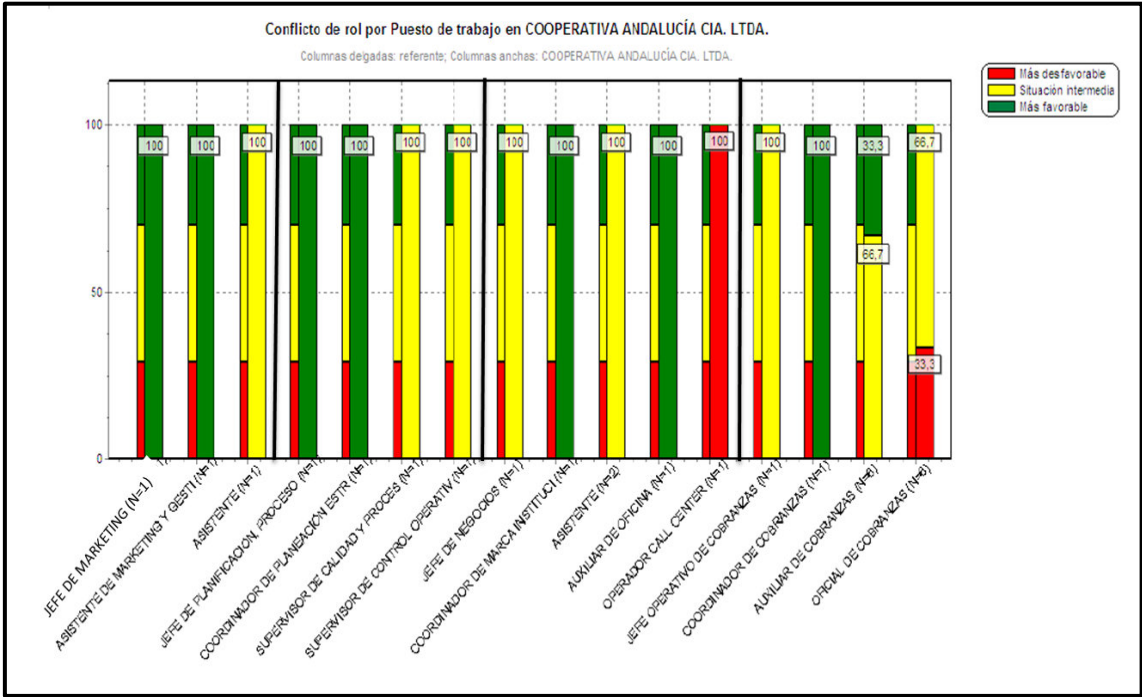
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 71. Conflicto de rol por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



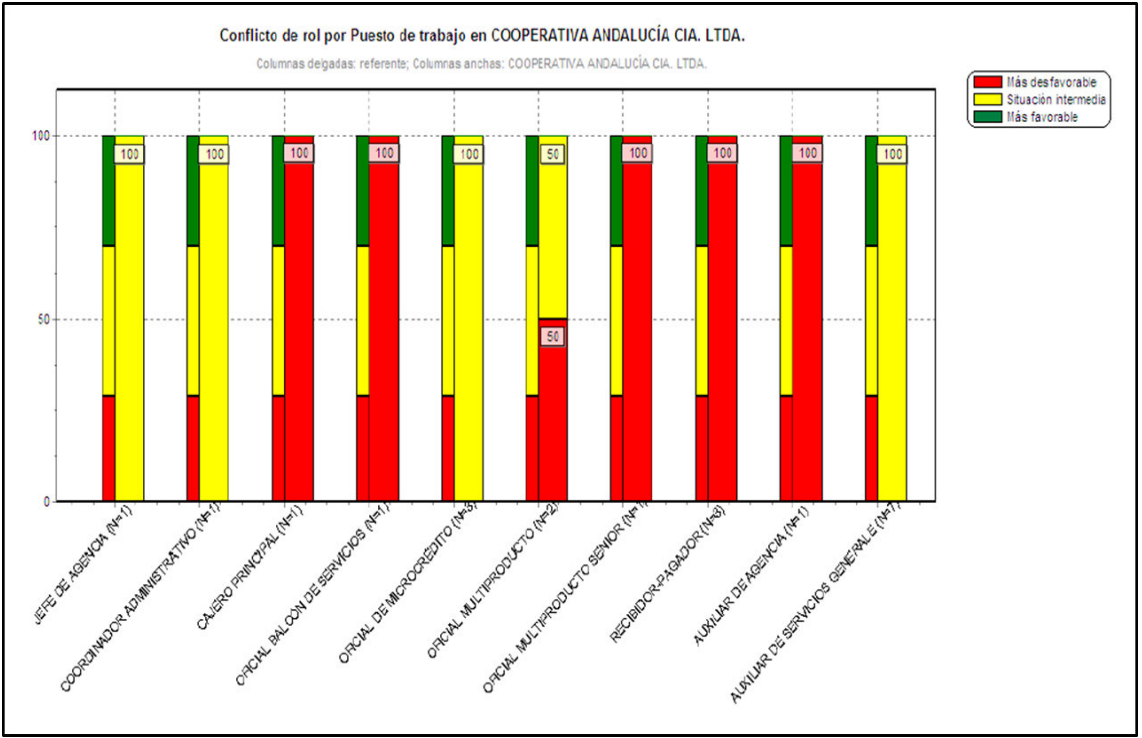
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 72. Conflicto de rol por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 73. Conflicto de rol por cargo Agencia Matriz

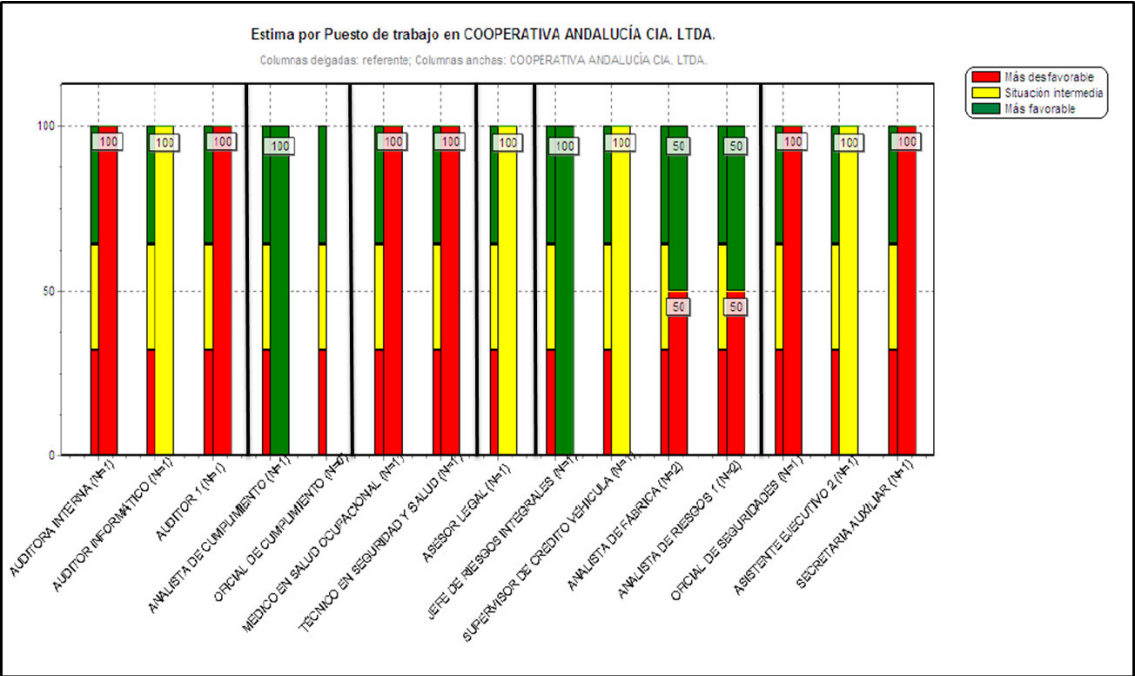


Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

COMPENSACIONES DEL TRABAJO

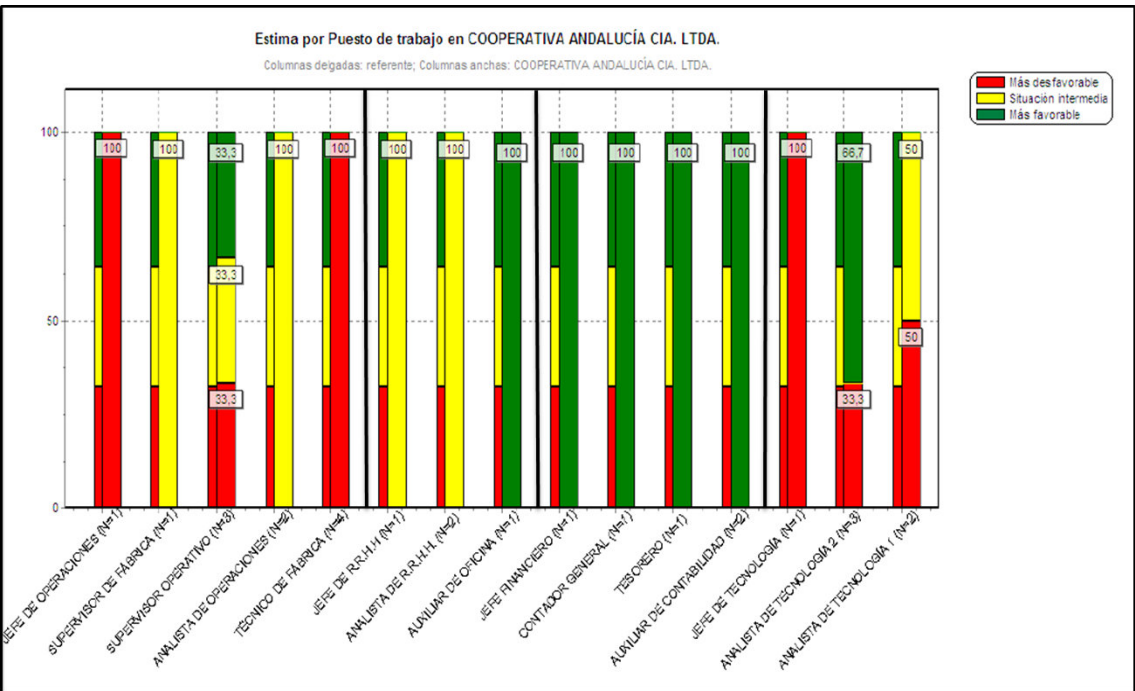
19. ESTIMA

Ilustración 74. Estima por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



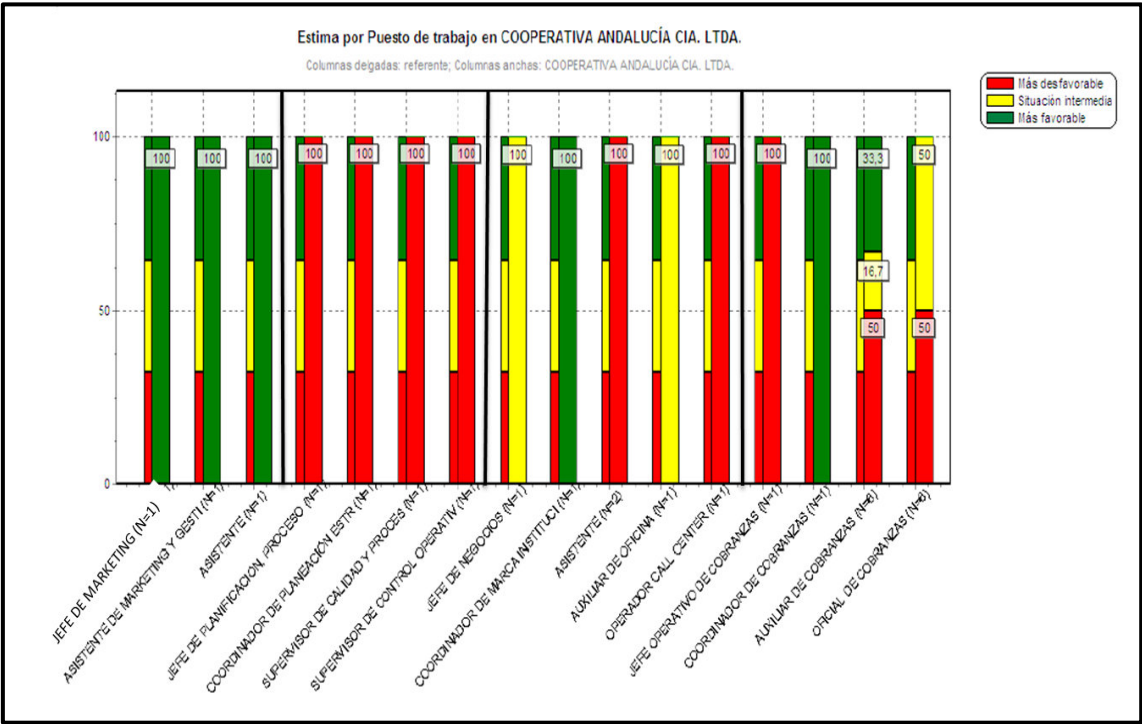
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) .

Ilustración 75. Estima por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



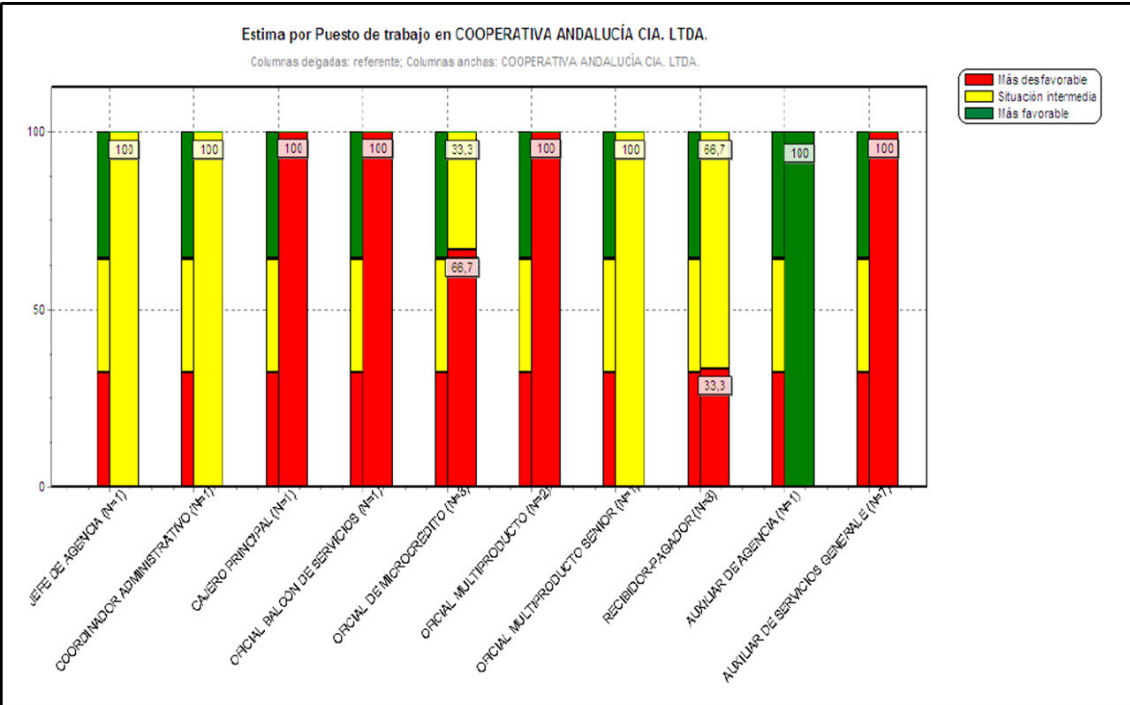
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 76. Estima por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

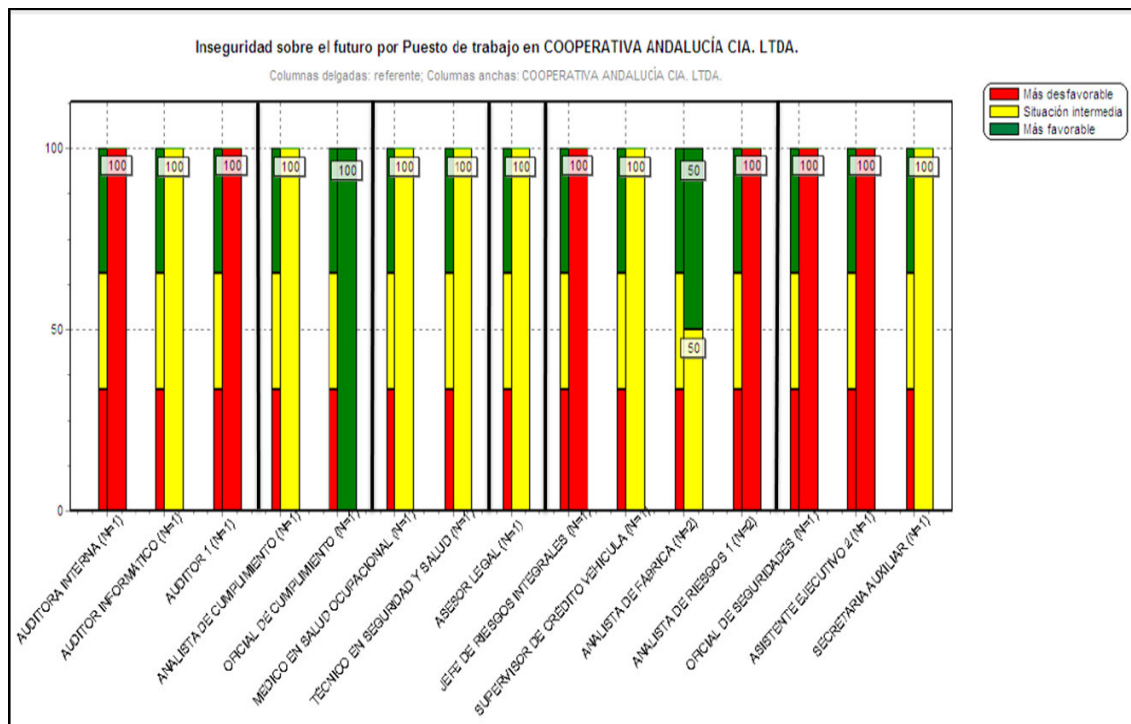
Ilustración 77. Estima por rol por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

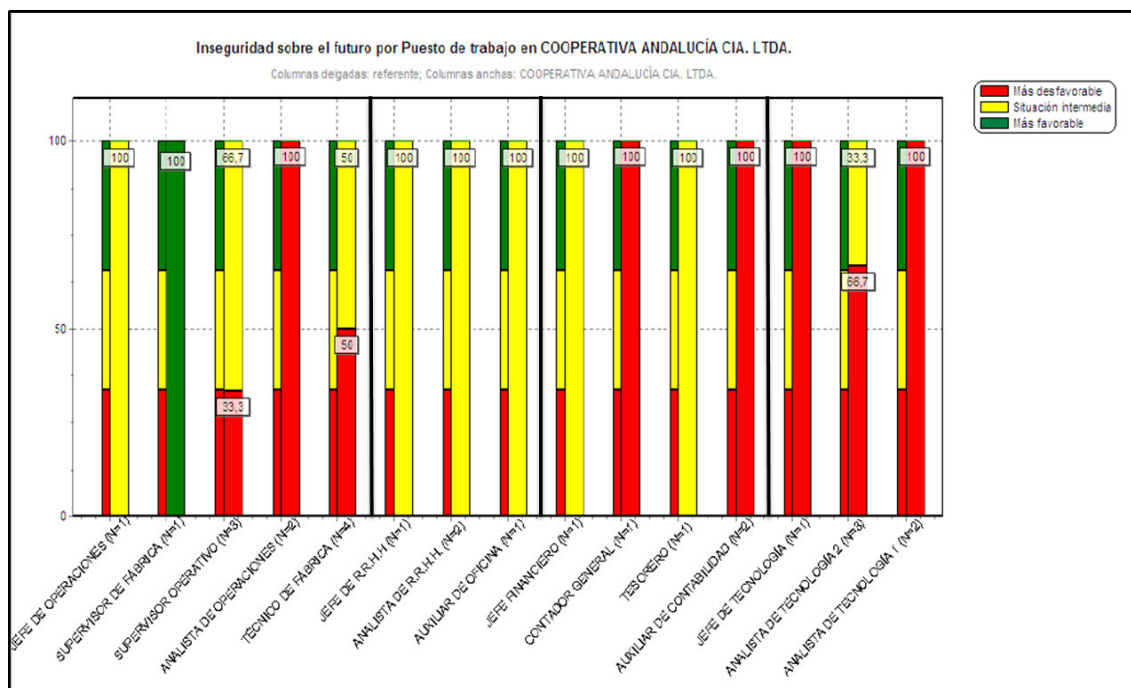
20. INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO

Ilustración 78. Inseguridad sobre el futuro por cargo Auditoría Interna, Cumplimiento, Legal, Riesgos Integrales, Gerencia General



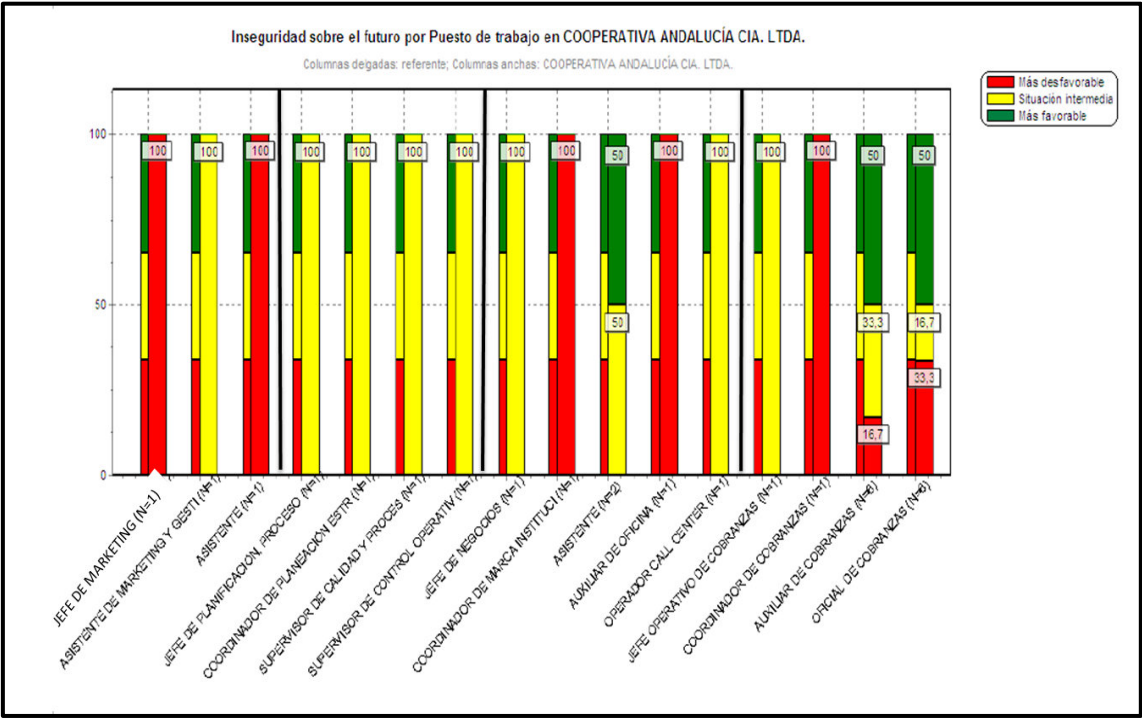
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 79. Inseguridad sobre el futuro por cargo Operaciones, Recursos Humanos, Financiero, Tecnología



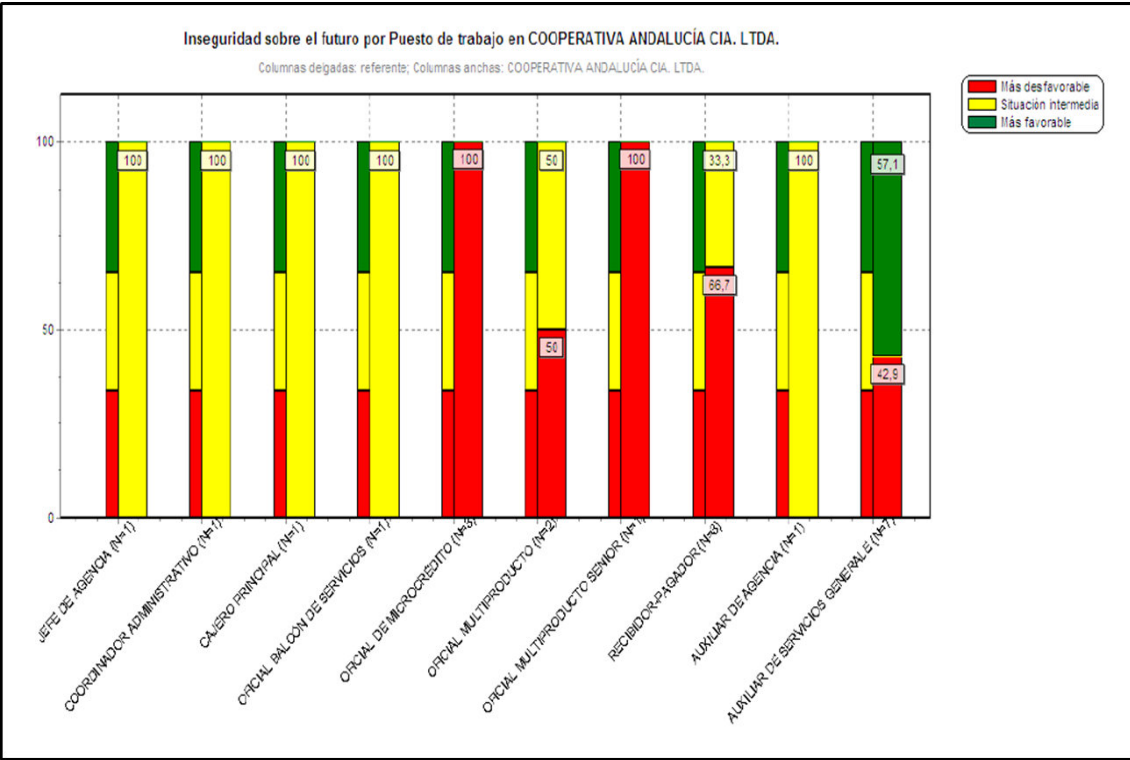
Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 80. Inseguridad sobre el futuro por cargo Marketing, Planificación, Procesos y Logística, Negocios, Cobranzas



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).

Ilustración 81. Inseguridad sobre el futuro por rol por cargo Agencia Matriz



Fuente: Informe Preliminar del Software CoPsoQ-istas21 (versión 1.5).